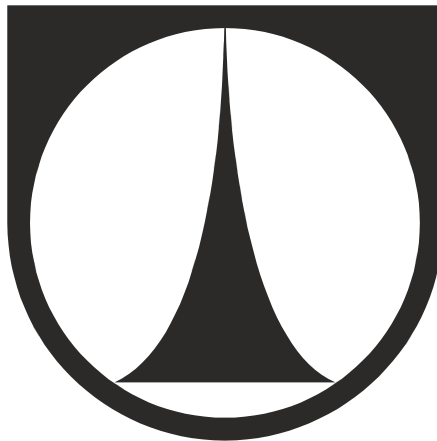


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Jana Šafářová, DiS.**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

### **Optimalizace marketingové strategie vznikajícího internetového subjektu**

#### **Optimalisation of the marketing strategy of an emerging internet company**

DP–EF–KMG–2013-45

Bc. Jana Šafářová, DiS.

Vedoucí práce: Ing. Lenka Půlpánová, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Zuzana Dlouhá, HRP HotelOnline s.r.o.

Počet stran: 137

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 10. května 2013

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Jana Šafářová, DiS.

## **Poděkování**

Velké poděkování patří vedoucí diplomové práce Ing. Lence Půlpánové, Ph.D. za její cenné připomínky a odborné rady, kterými výrazně přispěla k vypracování diplomové práce a zároveň jí patří ocenění za otevřený a vstřícný přístup v průběhu konzultací. Společnosti HRP HotelOnline s.r.o. a konzultantce Zuzaně Dlouhé patří také poděkování za poskytnuté informace a konzultace i její flexibilitu.

## **Anotace**

Předmětem této diplomové práce je ověření realizace marketingové strategie vznikajícího internetové subjektu, který působí v oblasti cestovního ruchu. Úvodní část se zabývá cestovním ruchem, jeho základními formami a kategoriemi, dále vysvětluje specifické vlastnosti služeb a jak tyto vlastnosti ovlivňují přístup firem poskytujících služby v cestovním ruchu k tvorbě a realizaci marketingových strategií. Podstatná část je věnována analýze současného stavu daného subjektu a nalezení východisek pro optimalizaci marketingových aktivit. Na základě získaných teoretických poznatků a výsledků provedených analýz je v další části navržena optimální skladba marketingových nástrojů za účelem vybudování image firmy a získání stabilní klientely v následujícím období. Na základě aplikace navržených marketingových nástrojů proběhlo ověření účinnosti optimalizované strategie.

## **Klíčová slova**

Cestovní ruch, cena, internetová komunikace, lidé, marketing, marketingový mix, marketingová strategie, materiální prostředí, místo, procesy, produkt, propagace, služby, SWOT analýza.

## **Annotation**

Subject of this thesis is the verification of realized marketing strategy of an emerging internet company conducting its bussiness in tourism. Introductory part deals with tourism industry, its forms and essential categories and specific characterictics of services in relation to the marketing. The thesis informs also about marketing in tourism with its particularities that are characteristic in this branch of services. The pivotal part refers to realized analysis of the internet company and marketing practice. Situational analysis and SWOT analysis were selected as basic methods of analysing of internal and external surroundings. Optimalisation of the marketing strategy is based on theoretic information and results of performed analyses. Chosen marketing methods were realized and verified in the last part of the thesis.

## **Key Words**

Internet, marketing, marketing mix, marketing strategy, people, physical evidence, place, price, processes, product, promotion, services, SWOT analysis, tourism.

## Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>14</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>15</b>
<b>Cíl diplomové práce.....</b>	<b>18</b>
<b>1. Cestovní ruch .....</b>	<b>20</b>
1.1 Podstata a funkce cestovního ruchu.....	20
1.2 Kategorizace cestovního ruchu .....	21
1.3 Formy cestovního ruchu .....	22
<b>2. Marketingové pojetí služeb.....</b>	<b>24</b>
2.1 Definice služby .....	24
2.2 Kategorie mixu služeb .....	25
2.3 Marketingové důsledky vlastností služeb .....	26
2.4 Odlišnost v konkurenčním prostředí.....	29
2.5 Kvalita služeb .....	30
2.6 Produktivita firmy poskytující služby.....	31
2.7 Řízení služeb na podporu produktů .....	31
2.8 Specifické charakteristiky služeb v cestovním ruchu .....	32
<b>3. Marketingová strategie .....</b>	<b>34</b>
3.1 Strategické marketingové plánování.....	34
3.2 Definice poslání podniku a vize podniku .....	36
3.3 Situační analýza .....	38
3.4 SWOT analýza.....	41
3.5 Volba marketingového mixu .....	45
3.5.1 Product.....	46
3.5.2 Price .....	47
3.5.3 Place .....	49
3.5.4 Promotion .....	50

3.5.5	Lidé, materiální prostředí a procesy .....	55
3.6	Shrnutí teoretických východisek marketingové strategie .....	57
<b>4.</b>	<b>Představení internetového subjektu HRP HotelOnline s.r.o.....</b>	<b>59</b>
<b>5.</b>	<b>Situační analýza .....</b>	<b>61</b>
5.1	Tržní segmentace pro společnost HRP HotelOnline s.r.o. ....	61
5.1.1	Podniky .....	61
5.1.2	Jednotlivci.....	63
5.2	Marketingový audit – externí audit.....	65
5.2.1	Politický faktor .....	65
5.2.2	Ekonomický faktor .....	67
5.2.3	Cestovní ruch v rámci České republiky.....	69
5.2.4	Životní styl.....	73
5.2.5	Demografický faktor.....	76
5.2.6	Technologický faktor.....	77
5.3	Marketingový audit – Interní audit .....	78
5.3.1	Externí mikroprostředí.....	79
5.3.2	Interní mikroprostředí.....	84
5.4	Současný marketingový mix.....	86
5.4.1	Product.....	86
5.4.2	Price .....	87
5.4.3	Place .....	88
5.4.4	Promotion .....	88
5.4.5	Lidé, materiální prostředí a procesy .....	91
5.5	Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání.....	94



<b>6. Optimalizace marketingové strategie .....</b>	<b>100</b>
6.1 Vize, poslání a cíle společnosti HRP HotelOnline s.r.o. ....	100
6.2 Marketingový mix.....	102
6.2.1 Product.....	102
6.2.2 Price .....	103
6.2.3 Place .....	103
6.2.4 Promotion .....	104
6.2.5 Lidé.....	112
6.2.6 Materiální prostředí .....	113
6.2.7 Procesy .....	114
6.3 Shrnutí návrhu optimálního rozložení marketingových aktivit společnosti HRP HotelOnline s.r.o. ....	114
<b>7. Realizace optimalizované strategie sledovaného subjektu HRP .....</b>	<b>116</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>118</b>
<b>Seznam použité literatury a dalších pramenů .....</b>	<b>120</b>
<b>Přílohy: .....</b>	<b>124</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Klíčové faktory určující vnímanou kvalitu služby.....	29
Obrázek 1/P: Podstata strategického marketingového procesu .....	125
Obrázek 2/P: Stanovení marketingových cílů .....	133

## Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza .....	44
Tabulka 2: Cíle propagace.....	50
Tabulka 3: Počet turistů v jednotlivých turistických regionech ČR v letech 2010 – 2012.....	72
Tabulka 4: Kritická místa v procesu poskytování služby.....	93
Tabulka 5: Souhrn SWOT analýzy.....	96
Tabulka 6: Plus/minus matice analýzy SWOT.....	97
Tabulka 1/P: Analýza dohledatelnosti webových stránek subjektu HRP HotelOnline s.r.o.....	126

## **Seznam zkratk**

ČR	Česká republika
HRP	HRP HotelOnline s.r.o.
PR	Public Relations

# ÚVOD

Cestování a cestovní ruch jsou aktivity, jejichž souhrn představuje jedno z největších světových ekonomických odvětví. Cestovní ruch je největším tvůrcem pracovních míst, jedním z největších exportních odvětví a významný stimulátor investičních aktivit. V posledních letech na pomoc rozvoji cestovního ruchu přichází internet jako globální a velmi silné médium a také díky němu realizuje obrovské příjmy.

Spolu s rozvojem internetového podnikání se také objevují a prosperují slevové portály poskytující zdánlivě výhodné nabídky v oblasti cestovního ruchu. Tyto balíčky ubytovacích služeb jsou nadsazené cenou, aby následnou akcí (snížením ceny) způsobily nákup s dojmem velké finanční úspory. To je v konečném důsledku zavádějící, neboť ceny jsou mnohdy ve standardním ceníku ubytovatelů srovnatelné s cenou ve slevových akcích na internetu.

Slevové portály z ceny uvedené na internetu – tedy z akční ceny odečítají ubytovatelům další většinou 15% provizi. Současná situace je takto nevýhodná pro obě strany – provozovatele ubytovacích kapacit i pro koncového spotřebitele služeb.

Do této podoby obchodu s produkty cestovního ruchu navíc vstupuje krize v oblasti cestovních kanceláří, mnoho jich ukončuje činnost v plné sezoně a často nevyrovnejí své závazky ke klientům, ani dodatečně. A nyní se otevírá prostor pro nové způsoby zprostředkování rekreačních aktivit – tedy pomocí internetových rezervačních portálů, které vytvářejí křížovátku přímo mezi klientem a ubytovacím zařízením, aniž by přijímaly finanční obnosy v plné hodnotě zájezdů či pobytů a poskytnou tak větší stabilitu celému odvětví cestovního ruchu. Navíc šetří klientům čas i jejich peníze a mají tak velký potenciál pro další rozvoj oblasti cestovního ruchu a tvorbu pozitivních makro i mikroekonomických hodnot.

Zde vzniká prostor pro tvorbu diplomové práce s názvem Optimalizace marketingové strategie vznikajícího internetového subjektu. Níže popsany subjekt lze zahrnout do oblasti cestovního ruchu, neboť se jedná o hromadný rezervační portál s rozšířenou nabídkou služeb pro různé skupiny zákazníků.

V dnešní internetové nabídce zájezdů, pobytů a různých balíčků přes slevové portály se může zdát zbytečné vycházet na trh s podobným produktem, avšak konstrukce zprostředkovatelského portálu je výjimečná svou přidanou hodnotou pro zákazníka a možnostmi uplatnění na trhu, že stojí za to věnovat mu pozornost a poskytnout mu na trhu prostor. Tento prostor lze vytvořit zejména vhodně zvolenými marketingovými nástroji a přinést službu zákazníkům. A právě na tvorbu marketingové strategie a optimální výběr nástrojů komunikačního mixu je tato diplomová práce zaměřena.

Text je rozdělen do dvou celků, které spolu navzájem souvisí a jsou propojeny. Jedná se o část teoretickou, v níž je prostor věnován vysvětlení principu tvorby marketingové strategie na podkladech odborných analýz – situační a SWOT analýzy a sestavení komunikačního mixu za účelem dosažení stanoveného cíle. Praktická část ukazuje samotnou realizaci analytických nástrojů a skladbu celého spektra marketingových aktivit vycházejících z nově stanovené strategie a zhodnocení její realizace.

V rámci praktické části textu je stanovena strategie podniku, jsou nalezeny a vhodně zkombinovány nástroje komunikačního mixu s ohledem na pokrytí určených cílových skupin – tedy individuálních klientů a firemní klientely. Kontinuálně probíhá realizace celé kampaně a na základě operativních výsledků implementace marketingových aktivit lze znovu přehodnotit nastavené aktivity a navrhnout odpovídající opatření k dosažení podnikového cíle – tedy pokrytí 1 % celkových ubytovacích kapacit České republiky.

První kapitola diplomové práce pojednává o podstatě a významu cestovního ruchu, oborovém odvětví sledované společnosti. Následující kapitola pak zasazuje do kontextu této oblasti specifika služby jako produktu v souvislosti s marketingovou teorií.

Třetí kapitola řeší v teoretické rovině stavbu marketingové strategie na základě provedené SWOT analýzy, situační analýzy a následného stanovení vize a cílů organizace. Současně je zmíněn teoretický rámec zásad tvorby marketingového komunikačního mixu.

V praktické části jsou aplikovány jednotlivých analytických nástrojů na základě východisek z teoretické části diplomové práce. Výsledky jsou interpretovány a slouží jako podklad k výběru jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, jejich praktického uplatnění, rozčlenění podle jednotlivých cílových skupin a také načasování konkrétních kroků. V poslední kapitole jsou nastaveny optimální marketingové aktivity s přihlédnutím

k finančním možnostem společnosti, je hodnocen rozsah realizace stanoveného způsobu a směru komunikačních aktivit a navrhnuté úpravy v nástrojích, jako korekce předchozí strategie (cílové skupiny, cíle komunikace, použité komunikační cesty, rozsah a četnost použitých nástrojů marketingového mixu, rozpočtu využitého na marketingovou komunikaci) za účelem dosažení požadovaného podílu na trhu s ubytovacími kapacitami na území České republiky.

## Cíl diplomové práce

Cílem předkládané diplomové práce je tvorba a ověření realizace marketingové strategie nově vznikající společnosti HRP Hotelonline s.r.o. prodávající a zajišťující služby v oblasti cestovního ruchu. Subjekt operuje zejména v internetovém prostředí a tedy ve velké konkurenci cestovních kanceláří, slevových portálů a velkých mezinárodních rezervačních portálů. V tomto oboru existuje komplikovaná situace v oblasti kvality služeb, důvěryhodnosti a cen služeb, jak je popsáno v předcházejících řádcích, což bylo hlavním motivem pro zpracování celé diplomové práce. Dalším záměrem byla snaha o podporu ryze českého projektu s velkým potenciálem a průhledným poskytováním služeb.

Společnost HRP HotelOnline s.r.o. vznikla na základech předchozí obchodní činnosti v cestovním ruchu, provozování hotelů Zámek Hrubá Skála, Lázně Sedmihorky a později byl připojen zámecký hotel Sychrov (nyní provozovány samostatnou organizací). K zajištění rezervací přes internet byly vytvořeny webové stránky sdružující všechny tři hotely, po jejich krátké existenci vznikl nápad vytvořit celostátní hromadný ubytovací portál s doprovodnými službami. A zde byl položen základ samostatného právnické osoby se současným názvem.

Projekt se zrodil a byl zasazen do prostředí mnoha konkurenčních společností typu HRS.com, Booking.com, Skrz.cz, Slevomat.cz, Pepa.cz a stovky dalších zprostředkovatelů ubytovacích služeb. Tvůrci HRP HotelOnline s.r.o. přišli s nekonvenčním a zajímavým portfoliem služeb, které ostatní zatím nenabízejí. Cílem této práce je tedy nalézt zdroje a možnosti, jak podpořit známost společnosti a začít budovat image společnosti.

Úkol tedy zní ověřit účinnost strategie marketingové komunikace při existenci finančního omezení pro její realizaci. Společnost v současné době není plně finančně samostatná (je spolufinancována partnerskou organizací) a marketingová komunikace má za úkol nejen zvýšit známost značky, ale zvýšit prodeje služeb. Tím posílit schopnost vlastního financování a rentability celého projektu.

Jedná se o výzvu, neboť již fungující konkurenční subjekty podporují svoje obchodní aktivity nákladnými marketingovými kampaněmi, které jsou v současné době analyzovanému subjektu nedostupné. Přesto existuje přesvědčení vedení projektu, že je



možné za minimální finanční náklady vybudovat silnou a stabilní image společnosti na základě kvalitních služeb a dobrého servisu za podpory dostupných komunikačních cest.

Pokud má tedy společnost typu HRP Hotelonline s.r.o. dosáhnout svých cílů, bude základem tvorby marketingové strategie analýza současné situace, správná definice cílové skupiny a trhů, stanovení cílů komunikace, velmi dobré plánování a následně vhodná koordinace konkrétních marketingových programů v rámci marketingové strategie.

Následující kapitoly tedy vysvětlují teoretická východiska marketingové komunikace, aby pak v praktické části mohla být naplánována a realizována úspěšná strategie drobné firmy. Dále bude změřena její účinnost a modifikována podle změn v okolním prostředí a zejména dle změn v potřebách zákazníků.

# 1. Cestovní ruch

Pro vypracování marketingové strategie společnosti působící v cestovním ruchu je klíčové poznat danou oblast – její základ, způsob fungování a případné zákonitosti. Pouze se znalostí oboru lze vytvořit stabilní marketingový program a zaměřit se na efektivní konstrukci projektu. Z tohoto důvodu je nutné definovat základní pojmy, kategorie a postavení celého odvětví v rámci národního hospodářství.

## 1.1 Podstata a funkce cestovního ruchu

Cestovní ruch je odvětvím, které v sobě spojuje mnoho procesů z různých oborů společnosti. Často se prolínají či na sebe navazují, proto je složité jednoznačně vysvětlit či definovat podstatu této části ekonomiky.

Pro účely této práce lze definovat cestovní ruch dle Světové organizace cestovního ruchu, která byla stanovena v Ottawě na mezinárodní konferenci v roce 1991 a byla přijata s mezinárodní platností. *„Cestovní ruch je definován jako činnost osoby, cestující na přechodnou dobu, do místa mimo její běžné životní prostředí (mimo místo bydliště) a to na dobu kratší než jeden rok, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“*<sup>1</sup>

Jedná se o cestování (včetně všech aktivit v jeho průběhu nebo s cestováním souvisejících), tedy změny místa pobytu na kratší období než jeden rok, jedná – li se o turismus v domácím prostředí, a o období ne delší než je půl roku v případě přeshraničních pohybů.

Výše uvedená definice a vysvětlení ukazuje, že zde dochází k propojování mnoha různých oborů ekonomické činnosti, proto je složité také cestovní ruch rozdělovat do kategorií či jej přesně definovat. Cestovní ruch by měl vždy představovat křížovatku potřeb zákazníků (poptávka) s nabídkou subjektů působících v této oblasti a především by měla tvorba produktů odpovídat přáním jednotlivých zákazníků. Cestovní ruch není jen multioborovou

---

<sup>1</sup> MALÁ, V. *Cestovní ruch: (vybrané kapitoly)*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. s. 11. ISBN 80-7079-443-7.

ekonomickou činností, ale plní i řadu celospolečenských funkcí, k nimž patří rekreačně-zdravotní, kulturně-poznávací, informační a výchovná.<sup>2</sup>

## 1.2 Kategorizace cestovního ruchu

Vzhledem ke své multioborovosti se lze dívat na třídění cestovního ruchu z mnoha různých úhlů pohledu, přičemž se nejčastěji při dalším zpracování vychází z následujících kategorií.

Místo v sobě nese rozdělení na domácí a zahraniční cestovní ruch. Zahraniční se dále rozděluje na podkategorie – aktivní (outgoing) a pasivní (incoming – tato část skrývá velký ekonomický potenciál pro subjekty pracující v oblasti cestovního ruchu a plynou z něho velké zisky, dnes patří k velmi prosperujícím podoblastem celého oboru), specifickým pohledem pak je tranzitní turismus – tedy krátkodobé přestupní pobyty turistů.<sup>3</sup>

Jiným pohledem na oblast cestovního ruchu je rozdělení nákladů, z nichž jsou aktivity hrazeny, a je hovořeno o volném cestovním ruchu, kdy si spotřebitelé hradí veškeré finanční náklady sami. Ve vázané podobě se jedná o hrazení nákladů na aktivity spojené s cestovním ruchem ze dvou a více zdrojů, většinou v kombinaci zaměstnanec a zaměstnavatel (formou příspěvků na dovolenou – výběr z několika možností, či přímo na firmou určenou rekreaci – lázeňské pobyty apod.)<sup>4</sup>

Podle způsobu a organizace zabezpečení služeb cestovního ruchu je rozdělen cestovní ruch na organizovaný, kde jsou všechny prvky zajištěny dodavatelem služby a klient kupuje kompletní balíček, a neorganizovaný, v němž si všechny služby účastník domlouvá a hradí přímo sám.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> MALÁ, V. *Cestovní ruch: vybrané kapitoly*. 1999. s. 11 – 14. ISBN 80-7079-443-7

<sup>3</sup> PETRŮ, Z., HOLUBOVÁ, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. 3. vydání. Praha: IDEA SERVIS, 1994. s. 24. ISBN 80-901462-5-2.

<sup>4</sup> Tamtéž

<sup>5</sup> Tamtéž

Dále lze rozdělit cestovní ruch podle počtu účastníků na individuální (účastník sám či s celou rodinou) a na skupinový (hromadné zájezdy zájmových či jinak tvořených uskupení). Spolu s tím jde ruku v ruce i další kategorie a tou je délka pobytu, kde bývá posuzován krátkodobý cestovní ruch (do tří dnů mimo místo trvalého pobytu) a dlouhodobý (více jak tři dny až do šesti měsíců mimo trvalé bydliště – na území české republiky a do jednoho roku při pobytu za hranicemi státu).<sup>6</sup>

### 1.3 Formy cestovního ruchu

Cestovní ruch je možné rozdělit také podle forem, tedy specifických zaměření na uspokojování široké škály potřeb různých druhů účastníků cestovního ruchu. Jednotlivé formy se odlišují podle zvláštních požadavků zákazníků, které si kladou odlišné nároky na realizaci a zajištění požadovaných služeb.

K základním formám je řazen rekreační cestovní ruch, který zahrnuje největší část účastníků cestovního ruchu s potřebou regenerace a rekreace těla i ducha. Kulturně-poznávací cestovní ruch plní velmi důležitou společenskou úlohu v podobě výchovně vzdělávací činnosti. Sportovně-turistická forma cestovního ruchu se zabývá především udržení dobrého zdravotního stavu, posílení kondice těla, prohlubuje morální a volní vlastnosti osob. V neposlední řadě lze zmínit lázeňsko-léčebný cestovní ruch zahrnující především dlouhodobé pobyty spojené s léčením různých částí těla.<sup>7</sup>

K specifickým formám je zařazován například cestovní ruch mládeže, která již bez rodičů tráví volný čas a vyžaduje naplnění odlišných potřeb od věkově starších skupin. Potenciálně je velmi zisková cílová skupina osob s vyšším vzděláním. Průzkumem bylo potvrzeno, že například vysokoškolsky vzdělané osoby mají tendenci cestovat častěji než jiné skupiny.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> PETRŮ, Z., HOLUBOVÁ, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1994. s. 26. ISBN 80-901462-5-2.

<sup>7</sup> PETRŮ, Z., HOLUBOVÁ, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1994. s. 24. ISBN 80-901462-5-2.

<sup>8</sup> CZECHTOURISM. *Segmentace DCR – vstupní omnibus 2012*[online]. Praha: Czech Tourism, 2012 [vid. 21.10.2012]. Dostupné z <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;q=omnibus%20segmentace;orderby=newinky>

Lze zmínit také cestovní ruch třetí generace. Tato oblast taktéž není nevýznamným prvkem, zejména proto, že senioři disponují většími finančními částkami než ostatní skupiny účastníků cestovního ruchu s výjimkou účastníků z řad firemních spotřebitelů služeb v dané oblasti. Mezi další formy je také možné zařadit kongresovou a loveckou turistiku či cestovní ruch veletrhů a výstav a mnoho dalších forem.<sup>9</sup>

V předchozím členění bylo zmíněno mnoho klasifikačních hledisek, avšak nejedná se o tradiční kategorie, nýbrž o pracovní rozdělení poskytovatelů služeb v oblasti cestovního ruchu, aby bylo možné rozlišit cílové skupiny podle toho, jakou náplň zájezdů či pobytů zákazníci vyžadují.

K přesnému stanovení cílových skupin je nezbytné formy cestovního ruchu studovat a poznat, neboť bez znalosti klíčových zájmových celků (segmenty trhu) nelze stanovit efektivní marketingovou strategii a potažmo tedy ani účinné nástroje marketingu. Z tohoto důvodu jsou cílové skupiny zahrnuty do teoretické části diplomové práce, aby bylo možné stanovit důležité tržní segmenty pro společnost HRP Hotelonline s.r.o..

---

<sup>9</sup> PETRŮ, Z., HOLUBOVÁ, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1994. s. 24 - 25. ISBN 80-901462-5-2.

## 2. Marketingové pojetí služeb

S ohledem na situaci, kdy subjekt HRP Hotelonline. s.r.o. působí v oblasti služeb cestovního ruchu, je propojení předchozího textu s marketingovou praxí zřejmé.

Specifičnost cestovního ruchu se zde prolíná i výjimečností služby jako produktu a její odlišnosti také v přístupu k marketingu jako celku i k jednotlivým marketingovým aktivitám. Proto je důležité vysvětlit, v čem tyto odlišnosti spočívají, aby bylo možné správně určit analytické nástroje a na základě výsledků pak odpovídajícím způsobem nastavit kompletní marketingovou strategii a její převedení do konkrétních programů.

V rámci marketingu tedy je rozlišována oblast fyzických produktů a oblast služeb, která má svá specifika a tedy pro ni platí trochu jiné zásady, což vyplývá ze samotné podstaty pojmu služba.

### 2.1 Definice služby

Teoretické a praktické myšlenky marketingu zpočátku směřovaly k fyzickým produktům – tedy výrobkům různého druhu a formátu. S rozvojem terciárního a kvartálního sektoru však zaznamenaly pozoruhodný rozvoj právě služby. V roce 2001 zaměstnávaly služby 79 % všech zaměstnanců ve Spojených státech amerických a od roku 2005 měly být jediným tvůrcem nových pracovních míst.<sup>10</sup> V Evropě se tento trend již mnoho let také výrazně prosazuje.

Službou je, podle Philipa Kotlera, „*jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.*“<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. 2001. s. 421. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>11</sup> Tamtéž

Existuje několik oblastí služeb, které se od sebe navzájem výrazně odlišují. Lze začít od státního sektoru, kam lze zahrnout soustavu soudů, sociální a pracovní instituce, policie, pošty a mnohé další. Dále je možné uvést soukromé neziskové organizace v podobě soukromých muzeí, charitativních organizací, církví, nadací apod. Jeden z největších sektorů zastává odvětví soukromých podnikatelských subjektů, kam lze umístit například banky, aerolinie, hotely a celou oblast cestovního ruchu. Za poskytovatele služeb je také považována i část pracovníků ve výrobní sféře – operátoři počítačů, účetní atd. Služby poskytují hojně internetové subjekty, kdy krátké surfování na internetu se může stát poskytovanou službou od providera.<sup>12</sup>

Je tedy zřejmé, že služby mají své zvláštní místo ve všech oblastech lidských činností a potažmo tedy v obchodu a vyžadují také zvláštní přístup z hlediska plánování marketingových aktivit a volby marketingového mixu. Rozsah a kombinaci poskytovaných služeb je tedy nezbytné poznat s ohledem na budoucí výběr nástrojů marketingového mixu.

## **2.2 Kategorie mixu služeb**

Společnosti zpravidla kromě fyzických produktů nabízejí i určité portfolio služeb a dle poměru nabídky produktů a služeb jsou rozlišovány typy tržní nabídky:

1. Čistě hmotné zboží – s produktem firmy se nepojí žádná další služba
2. Hmotný produkt se službou – výrobky jsou spojeny s jednou nebo více službami, existují firmy, které ke svému produktu poskytují více služeb, a bez nich by se obchod s produktem zhroutil<sup>13</sup>
3. Hybrid – služba a hmotný produkt stojí na stejné úrovni
4. Hlavní služba spolu s malým podílem zboží a dalších drobných služeb – v nabídce firmy převažuje služba nad produktem (je nabízen jako malý doplněk) nebo další

---

<sup>12</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 421 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>13</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 422 s. ISBN 80-247- 0016-6.

menší službou. Např. aerolinie, hlavní službou je přeprava osob a zároveň je na palubě možné získat menší hmotné produkty v podobě nápojů či novin.

5. Čistá služba – předmětem nabídky je pouze služba bez přítomnosti hmotného produktu.

Služby je však s ohledem na účinnou marketingovou strategii nutné rozdělit ještě hlouběji, a to podle toho, zda jsou závislé na zařízeních pro poskytování služeb nebo na lidech poskytujících službu. Některé služby není možné bez přítomnosti zákazníka provést a je tedy nutné zohlednit jeho potřeby. Dalším rozlišením služeb může být fakt, zda služba uspokojuje potřebu jednotlivce či podniků – marketingové programy jsou také podle toho různě koncipovány. Společnosti poskytující služby sledují různé cíle a dle tohoto hlediska lze rozdělit firmy na ziskové a neziskové. Dalším kritériem rozlišení je způsob vlastnictví, zda se jedná o soukromé či veřejné organizace. Poslední dva popsání pohledy pak dohromady vytvářejí celkem čtyři možné typy organizací poskytující služby: soukromí investoři, soukromé charitativní organizace, polostátní organizace anebo čisté státní organizace.<sup>14</sup>

## 2.3 Marketingové důsledky vlastností služeb

Marketingové aktivity společností poskytujících služby jsou ponejvíce ovlivněny čtyřmi hlavními vlastnostmi služeb.<sup>15</sup>

Služby jsou **nehmotné** a nelze je tedy před vlastním nákupem nijak fyzicky otestovat. Zákazníci tak vyhledávají znaky, které by podpořily důvěryhodnost a kvalitu dané služby. Může se jednat o prostory, propagační materiály, personál, symboly a případně cenu.

---

<sup>14</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 422 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>15</sup> JOHNSON, K., A.; KLEFSJO, B. *Which Service Quality Dimensions Are Important in Inbound Tourism? A case Study in a Peripheral Location*. Managing Service Quality. Emerald Group Publishing Ltd.: 2006, vol. 16. no. 5. s. 523. ISSN: 0960-4529. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.



Poskytovatelé by tak měli abstraktní službu převést na hmotný prvek, který by přinesl průkaznost služby, a to prostřednictvím vhodně zvolených marketingových nástrojů.<sup>16</sup>

Dalším důsledkem služeb je jejich **nedělitelnost**. Služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. Jestliže je poskytována služba, je poskytována člověkem a ten se stává součástí služby. Je-li služba poskytována za přítomnosti zákazníka, poskytovatel se dostává do přímé interakce, a ta je specifickým rysem marketingu služeb. Výsledek poskytnuté služby pak výrazně ovlivňují obě strany – zákazník i poskytovatel.

**Proměnlivost** služeb je závislá na osobě poskytovatele, na čase, v němž je služba poskytnuta a na místě, kde je služba realizována. Spotřebitelé služeb si tuto proměnlivost uvědomují a informace o službě si ověřují. Společnosti tak mohou investovat do lidských zdrojů, do výběru adekvátních zaměstnanců a do výškolení personálu – toto je základem kvality poskytování služeb jakéhokoliv druhu. Dále je možné standardizovat proces poskytování služby vhodnou organizací. Kvalitu služby lze také sledovat pomocí měření spokojenosti zákazníka, zajištěného na základě přání a stížností, průzkumu anebo kontrolních nákupů.<sup>17</sup>

Služba je **pomíjivá**, netrvá v čase příliš dlouho a nelze ji uložit na nějaké místo. Některé služby lze poskytnout jen v určité – předem objednané době. Poptávka po službách také může kolísat a to si vyžaduje podpůrná marketingová opatření na vyrovnaní výkyvů například během dne nebo ročního období. Nástroji mohou být cenová diferenciace, zvyšování poptávky mimo špičky, doplňkové služby, systémy rezervací a podobně. Na straně nabídky pak lze výkyvy vyrovnávat efektivními postupy organizace, spoluúčastí spotřebitelů, sdílením služeb a pomocí prostředků pro další rozvoj či zaměstnanci na částečný úvazek.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 425 - 427 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>17</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 425 - 427 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>18</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 426 s. ISBN 80-247- 0016-6.

## 2.4 Odlišnosti v marketingové strategii firmy poskytující služby

*„Tradiční model čtyř P obvykle velmi dobře funguje v případě prodeje zboží, ale oblast služeb vyžaduje doplnění dalších prvků. Booms a Bitner soudí, že k tomuto modelu je třeba v oblasti marketingu služeb doplnit další tři P: lidé (people), materiální průkaznost (physical evidence) a procesy (process).“<sup>19</sup>*

Uživatelé služeb jsou tak v mnohém ovlivněni větším počtem marketingových prvků než příjemci hmotných produktů. Na poskytovatele je kladen mnohem větší důraz na sladění a provázanost všech prvků marketingu, což si mnohdy vyžaduje vysoké investice. S ohledem na udržení zákazníků je dobré rozdělit marketing na vnitřní, vnější a interaktivní.

**Vnitřním marketingem** je vnímána činnost související se školením zaměstnanců, přípravou vnitřních materiálů a motivací zaměstnanců při poskytování služeb.<sup>20</sup>

**Interaktivní marketing**, tak zní jméno oblasti, která vyjadřuje „zručnost zaměstnanců při styku se zákazníky.“<sup>21</sup> **Vnější marketing** pak pro společnost znamená běžné funkční činnosti v podobě přípravy, distribuce, propagace a účtování jednotlivých produktů koncovým spotřebitelům.

Kvalita služby vnímaná zákazníkem se skládá z následujících parametrů: technická úroveň tzn. provedení služby, funkční stránky tzn. způsob předání služby a osobní zapojení poskytovatele nebo zaměstnance poskytovatele.

Uvedená tvrzení dále dokladuje obrázek č.1 znázorňující klíčové faktory určující vnímanou kvalitu služby. Existují však i druhy služeb, u nichž je složité posoudit technické provedení i poté, co jsou služby klientem využity.

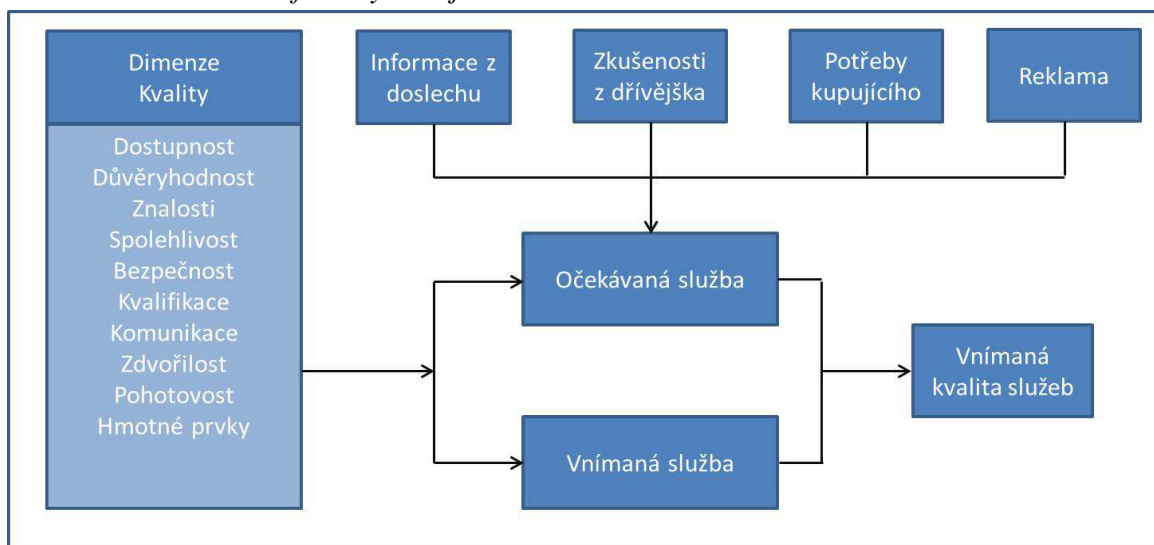
---

<sup>19</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 427 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>20</sup> Tamtéž

<sup>21</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 429 s. ISBN 80-247- 0016-6.

Obrázek č. 1: Klíčové faktory určující vnímanou kvalitu služeb



Pramen: KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 727. ISBN 978-80-247-1545-2.

Nákup služeb je považován z pohledu zákazníka za velmi riskantní, protože je kvalita produktu před nákupem těžko ověřitelná. Důraz je kladen spíše na pověst, než na reklamu. Služba je pak hodnocena kvalitativně podle ceny, vystupování personálu a fyzikálních vlastností produktu.<sup>22</sup> Hodnotí – li spotřebitel službu kladně, zůstává firmě věrný.

Společnosti tedy nutně musí zohledňovat výše popsané faktory odlišnosti, aby uspokojily zákazníky a trvale dosahovaly zisku. Aby byly marketingové programy úspěšné, vyžadují neustálé zohledňování prvků uvedených v následujícím oddíle.

## 2.5 Odlišnost v konkurenčním prostředí

Praxe ukazuje, že zákazníci se orientují na odlišnosti při svém výběru. V případě rovnocenných produktů – služeb se budou řídit cenovou odlišností, tedy nižší cenou a věrnost tradičním značkám se bude s ohledem na úsporu peněz vytrácet. Analogicky se pak odvíjí situace i v případě image, poskytování dodatkových služeb a diferencované nabídky.

<sup>22</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 430 s. ISBN 80-247- 0016-6.

Proto jsou následující úkoly pro firmy poskytující služby klíčové k plnění svých cílů:<sup>23</sup>

- nabídka – odlišná od konkurenčních, s inovovanými vlastnostmi, existence doplňkové – sekundární služby k základní službě, kontinuální vývoj nových produktů s cílem získat konkurenční výhodu;
- poskytování služeb – neustálé zlepšování služeb, efektivní a schopný personál, vizuálně dokonalejší prostředí než konkurence;
- image – stavba pomocí značek a symbolů – snadno spojitelné se službou, reprezentativní.

## 2.6 Kvalita služeb

Kvalita služeb je sama o sobě nejlepším nástrojem odlišení se od konkurence. Průběžným sledováním očekávané kvality služby a kvality poskytnuté služby lze zákazníky motivovat k setrvání u poskytovatele a také vhodně nastavovat opatření k dosažení kvality očekávané zákazníkem či předčít očekávání zákazníka.

V průběhu poskytování služeb se mohou objevit rozpory vedoucí k neúspěchu. Zejména rozdílné představy managementu o očekávání zákazníků, reálné kvalitě služby nebo rozpory ve vnímání služby a očekávanou kvalitou, mezi normami kvality a možnostmi poskytnutí služby mohou být klíčovým prvkem neúspěchu v poskytování služby. V rámci vývoje studia marketingu bylo vyvinuto pět klíčových kritérií pro posouzení kvality služeb: dostupnost, ochota, důvěryhodnost, citlivý přístup a materializace služby.<sup>24</sup> Tato kritéria představují silnou orientaci na zákazníka a citlivé vnímání jeho potřeb. S efektivním zajištěním kvality služeb je spojeno zahrnutí tohoto hlediska do strategické koncepce, závazek vrcholového managementu, stanovení norem pro řízení kvality služby, systémy pro sledování kvality a pro řešení stížností od zákazníků a současně sledování a zajištění spokojenosti zaměstnanců i zákazníků.<sup>25</sup> Jedině takto, tedy pomocí stanovení

---

<sup>23</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. Vydání, 2001. 430 - 1 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>24</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 432 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>25</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 433 - 7 s. ISBN 80-247- 0016-6.

efektivních systémů a přesných metrik, lze využít kvalitu služeb jako silný marketingový nástroj.

## **2.7 Produktivita firmy poskytující služby**

V posledních letech, zejména od počátku ekonomické krize v roce 2009 jsou společnosti poskytující služby pod velkým tlakem v udržování nízkých nákladů a zároveň zvyšování produktivity. Tohoto lze dosáhnout například zajištěním vyšší kvalifikace personálu, vyhledávání inovativních přístupů k produkci služeb: například výrobní přístup k vyřizování služeb anebo zprůmyslnění – samoobslužné automaty, vyšší objem poskytnutých služeb v kratším čase. V historii se pak ukazuje jako efektivní vynález nových produktů k eliminaci předchozích služeb. V současnosti se organizace snaží o využití nových technologií, efektivnost poskytovaných služeb a spoluúčasti zákazníka neboli nahrazení části služeb prací zákazníka.<sup>26</sup> Vysoká produktivita může podpořit image společnosti a podpořit ostatní marketingové aktivity s cílem vytvořit stabilní pozici společnosti za vysokého uspokojení potřeb spotřebitele.<sup>27</sup>

## **2.8 Řízení služeb na podporu produktů**

V rámci tvorby marketingové strategie a konkrétního programu je nutné zohlednit řízení služeb na podporu produktů. Tato oblast se většinou vztahuje k poskytování služeb k prodaným hmotným produktům. Služby pak zajišťují většinou oddělení služeb zákazníkům, jedná se tak o další tvorbu produktů, které přinášejí zisk společností. Na doprovodných službách získají mnohdy větší příjmy než z vlastních prodejů. Firmy s vysokou kvalitou služeb po prodeji produktu získávají konkurenční výhodu a předstihují ostatní.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, 10. vydání, 2001. 438 - 45 s. ISBN 80-247- 0016-6.

<sup>27</sup> Tamtéž

<sup>28</sup> KOTLER, P., K. L. KELLER. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 462 – 463. ISBN 978-80-247-1359-5.

Výše popsané jevy slouží jako podklad pro vytvoření účinné marketingové strategie a k volbě vhodných nástrojů marketingové komunikace s cílem zasáhnout určenou skupinu, vytvořit, udržet a posílit konkurenční výhody a pozici firmy se zřetelem na uspokojení potřeb zákazníků a trvalou tvorbu zisku.

## **2.9 Specifické charakteristiky služeb v cestovním ruchu**

Marketing v cestovním ruchu je specifickou oblastí, je tedy nutné si všímat odlišností v daném oboru. Tuto odlišnost můžeme pojmenovat jako jistou unikátnost služeb v cestovním ruchu, tzn.:<sup>29</sup>

- krátká doba poskytnutí služby – Úzce vymezený čas pro poskytnutí služby následně omezuje prostor pro tvorbu pozitivních vztahů se zákazníkem či ovlivnění dalších nákupů;
- výrazný vliv psychiky a emocí na nákup služeb cestovního ruchu – Při nákupu služeb v oblasti cestovního ruchu dochází ke kontaktu s prodejním personálem. Zde vznikají emotivní či citové vazby ovlivňující budoucí poptávku, proto by zaměstnanci měli být vybíráni na základě osobnostních charakteristik;
- vzhledem k nehmotnosti služeb v cestovním ruchu je důležité plánovat a zdůrazňovat prvky z pohledu positioningu a kvality nabídky pomocí hmatatelných symbolů – designu a vybavení prostor, pracovních stejnokrojů či systémů značek;
- napodobitelnost služeb – V důsledku své viditelnosti bývají služby v krátkém časovém úseku okopírovány konkurenčními subjekty;
- závislost na dodavatelských firmách – Služba v cestovním ruchu se skládá z mnoha dodatkových či podružných služeb a celkové kladné hodnocení zákazníka je souhrnem dílčích uspokojujících hodnocení (jednotlivců i firem). Manažeři destinací, proto cíleně pracují se zvolenými zprostředkovateli služeb;

---

<sup>29</sup> COOPER, CH.; FLETCHER, J.; FYALL, A; GILBERT, D. *Tourism: Principles and Practice. 4th ed.* Essex: Pearson Education, 2008. s. 704. ISBN: 978-0-273-71126-1.

- s ohledem na snížení nákladů jsou často zaváděny samoobslužné služby – Samoobslužné technologie či služby vyžadují plné pochopení procesu zákazníkem. Tento fakt musí organizace zohlednit, navíc je nutné počítat se s nížením interakce klienta s personálem a tím je omezena možnost předčít zákaznicko očekávání;
- zákazník často hraje významnou roli při tvorbě služby a je do ní aktivně zapojen. Služba je také mnohdy ve stejném okamžiku vytvářena i spotřebovávána, a proto nemůže být nijak přepravována nebo skladována;<sup>30</sup>
- velký význam propagace v období mimo hlavní sezonu – vzhledem k emotivnímu výběru dovolené a délce plánování a příprav je důležité nejintenzivněji propagovat služby v cestovním ruchu právě v období rozhodování, tedy mimo sezonu.<sup>31</sup>

Zmíněné specifické charakteristiky služeb podmiňují odlišný přístup k řízení organizací poskytující služby včetně tvorby marketingových strategií i volby konkrétního komunikačního mixu. Z tohoto důvodu je nezbytné seznámit se s důsledky odlišností služeb a se zřetelem na působení jedinečnosti služeb v mnoha oblastech fungování firem lze přistoupit k analýzám a následné tvorbě marketingové strategie.

---

<sup>30</sup> JOHNSON, K., A.; KLEFSJO, B. *Which Service Quality Dimensions Are Important in Inbound Tourism? A case Study in a Peripheral Location*. Managing Service Quality. Emerald Group Publishing Ltd.: 2006, vol. 16, no. 5, s. 523 ISSN: 0960-4529. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.

<sup>31</sup> PETRŮ, Z., J. HOLUBOVÁ. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1994, s. 82 ISBN 80-901462-5-2.

### 3. Marketingová strategie

Pojem strategie se váže k určitému schématu, jakými způsoby a prostředky lze dosáhnout vytyčených cílů prostřednictvím stanoveného postupu určitých činností. Pro pochopení celé následující kapitoly lze uvést jednu z definic, která globálně postihuje nejen problematiku strategie obecně, ale vysvětluje i orientaci na strategii a strategické činnosti v marketingu: „Jedná se o přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s „vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.“<sup>32</sup>

Základem dosažení výše uvedeného jsou strategicky orientované marketingové kategorie zahrnující analýzy, plánování, zavádění a kontroly, jež lze souhrnně nazvat jako prvky strategického marketingového procesu – „činnosti a kroky, které musí být podniknuty v současnosti pro úspěšnou realizaci marketingových aktivit v budoucnosti, v souladu s podnikovými cíli a prostředky i vnějším prostředím. Jednotlivé kroky procesu musí být provedeny proto, aby mohla následovat rozhodnutí – jak se zachovat a jak postupovat v následně vzniklých marketingových situacích.“<sup>33</sup> Význam předcházejících vět dokresluje obrázek č. 1/P (viz Příloha A), který znázorňuje podstatu strategického marketingového procesu.

#### 3.1 Strategické marketingové plánování

Pro výše popsany druh plánování nelze najisto nalézt standardní postup, společnosti vždy staví na konkrétních specifických potřebách a vlivech prostředí, jež můžeme rozdělit na makroprostředí (prostředí externí) a mikroprostředí (interní prostředí). K dosažení cílů

---

<sup>32</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2000. s. 11. ISBN 80-7169-996-9.

<sup>33</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 15 ISBN 80-7169-996-9.



v externím prostředí je základním prvkem neustálý monitoring a průběžné změny prostředí interního, tedy neustálá interakce a přizpůsobování interního okolí tomu externímu.

Odborná literatura identifikuje pět hlavních etap marketingového plánování:

1. Současná pozice subjektu na trhu – Analyzuje se nynější podíl na trhu, jeho velikost a vlastnosti, hodnocení výrobků koncovými odběrateli. Zkoumají se segmenty – tedy oblasti trhu, které obsluhuje. Zaměřuje se na vnitřní využití zdrojů a fungování procesů – zjišťuje sílu, potenciál a míru využití interních zdrojů a také vnějších faktorů. Tento krok můžeme nazvat jako marketingový audit – někdy také situační analýza.<sup>34</sup> Souhrnem zkoumání obou druhů faktorů je pak analýza SWOT – tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.
2. Stanovení cílů: organizace i marketingu – Zde bývá stanovováno, čeho chtějí podniky dosáhnout; prvním krokem je vymezení poslání společnosti, neboli důvod existence a fungování subjektu, nikoliv ekonomický důvod, ale čeho chtějí subjekty dosáhnout při uspokojování potřeb koncových uživatelů. Cíle subjektů bývají koncipovány do soustav s různou vahou jednotlivých prvků a jsou označovány jako tzv. „stromy cílů.“<sup>35</sup>
3. Nalezení a hodnocení strategických alternativ – Jsou stanoveny cesty k dosažení stanovených cílů. Naplnění stejného cíle bývá možné několika způsoby a na výběr těchto způsobů – akčních plánů působí mnohé faktory, proto existují možné budoucí scénáře pro další vývoj.
4. Realizace stanovené a odsouhlasené strategie – Stanovení operačního či taktického plánu přichází v úvahu po výběru strategického způsobu dosažení cílů. Definují se zde možnosti využití jednotlivých prvků marketingového mixu – cena, distribuční cesty, vývoj produktů nebo jejich inovace a k nim vhodné komunikační nástroje mixu, eventuálně řízení procesu služby a další aspekty.

---

<sup>34</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 34. ISBN 80-7169-996-9.

<sup>35</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: GRADA Publishing, 2008, dotisk 2011. s. 37. ISBN 978-80-247-2721-9.

5. Kontrola a sledování plnění cílů – Zahrnuje bedlivé sledování průběhu realizace plánu včetně nalezení a vysvětlení příčin odchylek oproti původním záměrům. Tvoří se nápravná opatření a současně změny či úpravy plánů vždy s cílem dosažení požadovaného (plánovaného) stavu.

Po úspěšné realizaci prvních dvou etap bývá stanoven v rámci etapy třetí strategický plán, jež lze definovat takto: „*Strategický plán organizace je základem, z něhož vycházejí funkční plány, kterými jsou marketingový plán, plán produkce, respektive prodeje, plán finanční nebo personální a mnohé další plány.*“<sup>36</sup> Na základě tvorby tohoto plánu mohou následovat etapy zbývající.

Součástí plánovací etapy je také stanovení smyslu a oprávněnosti existence podniku, známé také pod pojmy poslání a vize podniku. Ty jsou následně rozpracovány do konkrétních cílů organizace (včetně marketingových).<sup>37</sup>

### 3.2 Definice poslání podniku a vize podniku

Prvním krokem všech strategických aktivit podniku je stanovení **poslání**, z něhož vycházejí všechny další plánovací činnosti. Jedná se tedy o odpověď na otázku „*kdo jsme a o co usilujeme.*“<sup>38</sup> Dokument by měl vyjadřovat funkčnost podniku ve vztahu k trhu, plnění přání a potřeb na daném trhu a také o jakou pověst v externím okolí bude subjekt usilovat či spoluvytvářet. Jinými slovy jde o formulaci oprávněnosti existence daného ekonomického subjektu, o vyjádření vlastní filozofie a směru, kterým se bude podnik ubírat s ohledem na dosažení cílů. Jedná se o vyjádření postojů a orientace nikoliv přesně číselně vymezených cílů.

---

<sup>36</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008. dotisk 2011. s. 39. ISBN 978-80-247-9.

<sup>37</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2008. s. 69. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>38</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 21. ISBN 80-7169-996-9.

Ne vždy jde poslání vyjádřit úplně jednoduše, neboť odpovědi na výše uvedené otázky mohou šířit možných marketingových příležitosti buď velmi zúžit anebo velmi rozšířit a od toho se následně odvíjí i dosažitelné uplatnění na trhu. Ke stanovení mise (poslání) podniků se obvykle používá tří či čtyř dimenzí: zákaznické skupiny (segmenty), potřeby, trhy a produkty, technologie.<sup>39</sup>

V literatuře se dimenze liší, proto jsou zde uvedeny všechny základní typy, které lze podle individuálních podmínek podniků kombinovat či využívat.

**Vizi** podniku lze přesně popsat následující definicí: „*Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy (organizace, regionu, destinace apod.), obraz její úspěšné budoucnosti významně odlišné od současnosti, které vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize dává odpověď na otázky: Jak bude vypadat podnik (organizace, destinace cestovního ruchu aj.) v budoucnosti? Jaká bude jeho organizační struktura, jeho produkty? Kdo budou jeho zákazníci? Musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná.*“<sup>40</sup>

Vize má tři základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
3. Rychle účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Pro diplomovou práci bylo velmi důležité si misi a vizi definovat. Vychází z nich celkové konkrétní cíle podniků i dílčí cíle v oblasti marketingu daného subjektu a s celkovými cíli musí korespondovat. Mise a vize se tedy promítá do volby a realizace konkrétní marketingové strategie vybrané na základě přechozích analýz.

---

<sup>39</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

<sup>40</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2009. s. 85 ISBN 978-80-247-3247-3.

### 3.3 Situační analýza

Situační analýza někdy také nazývána marketingovým auditem je činnost, při níž se nestranně, kriticky a zároveň důkladně a systematicky šetří vnitřní situace v daném subjektu a také rozboruje prostředí, v němž daný podnik působí. Vše probíhá ve třech časových horizontech: <sup>41</sup>

- dosavadní vývoj (kde se podnik nacházel v minulosti),
- současný stav (pozice podniku v současnosti),
- odhad možného budoucího vývoje (kam chce podnik dospět v budoucnosti).

Aby bylo dosaženo potřebné účinnosti, je nutné podrobit analýze všechny faktory, které úspěšnost podniku ovlivňují. Jednak tedy schopnosti zacházet efektivně se svými zdroji, ale i působení okolních vlivů na postavení organizace, na její příležitosti, které jsou daným prostředím formovány. Situační analýza musí obsahovat i průzkum základních marketingových aktivit a postupů, musí tedy být komplexní, a to zejména pro odhalení důvodů potíží či možností k úspěchu ve všech oblastech podniku se zvláštním zaměřením na naplnění cílů organizace.

*„Výsledky vyplývající z provedené situační analýzy jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.“<sup>42</sup>*

Situační analýza se, jak již bylo výše popsáno, zaměřuje na prostředí vnitřní – interní (interní audit) a na prostředí vnější – externí (externí audit).

V rámci **interního auditu** této části rozboru jsou sledovány silné a slabé stránky podniku – tedy interní prostředí, které zahrnuje analýzu schopností a dovedností ve všech oblastech organizace a jejich hloubku, možnou výši výkonnosti, zdroje i vlastní úroveň vedení.

---

<sup>41</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 34. ISBN 80-7169-996-9.

<sup>42</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 35. ISBN 80-7169-996-9.

Výsledky pak ukazují na slabá místa, jež mohou být zdrojem potíží v dosahování cílů či na místa nebo činnosti s významným podílem na efektivitě a postavení firmy. Kromě výsledků jsou důležité i váhy jednotlivých silných a slabých stránek, neboť ne všechny mohou mít stejně závažný dopad na prosperitu subjektu jako takového.

V průběhu plánovací etapy je nutné maximálně využít vlivu silných stránek a snažit se eliminovat vliv slabých stránek organizace. Nalezení klíčových silných stránek je podstatné pro plánovací etapu, neboť by na nich měl podnik postavit svou marketingovou strategii. Silné stránky a způsob jejich využití znamenají pro organizaci konkurenční výhodu.<sup>43</sup>

Podnik je vně svojí organizace ovlivňován celou řadou faktorů, které do jisté míry determinují jeho úspěch či míru prosperity. Z tohoto důvodu je více než klíčové **provést externí audit** tzn. sledovat externí prostředí a dokázat se v něm orientovat.

Lze charakterizovat následující faktory, jichž se situační analýza dotýká:<sup>44</sup>

- ekonomické činitele: hospodářská situace a její vývoj, tempo růstu, inflace, nezaměstnanost, příjmy, daňové sazby a další faktory; míra jejich důležitosti se také může více či méně lišit s povahou zkoumaného subjektu;
- demografické činitele: počet obyvatelstva, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení apod.;
- politická situace: předpokládaný vývoj, legislativní podmínky – prokonkurenční opatření a antimonopolní opatření, zákonné normy aj.;
- kulturní a sociální podmínky: kulturní hodnoty společnosti, životní styl a sociální prostředí;
- technologické činitele: technologická úroveň obyvatelstva a země celkově, přijímání a tempo technologických změn atd. – i zde se bude důležitost faktoru lišit s druhem podniku;

---

<sup>43</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 39. ISBN 80-7169-996-9.

<sup>44</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 36 – 37. ISBN 80-7169-996-9.

- přírodní faktory: klima, přírodní zdroje, znečištění ovzduší atd.

Z výše uvedených faktorů vyplývá, že externí část situační analýzy je zaměřena na identifikaci příležitostí a ohrožení vyplývajících z vnějšího životního okolí subjektu. Vnější faktory svou povahou ovlivňují život společnosti, i když ona sama nedokáže příliš měnit stav těchto faktorů. Může pouze vhodným přístupem uvnitř organizace a případně nastavením některých procesů buď omezit či zmírnit jejich negativní dopad nebo maximálně využít pozitivního postavení určitého faktoru, přičemž se jedná zejména o aktivity spojené s činností konkurence v daném odvětví.

Za příležitost lze označit situaci, kdy existuje možnost podniknout kroky k úspěšnému splnění předem daných cílů, za existence určité výhodné situace ve vztahu ke konkurenci. Tato výhoda umožní díky vhodně skombinovaným marketingovým nástrojům získat lepší pozici na trhu oproti konkurenci, vytvořit konkurenční výhodu.

Ohrožení vychází z výše popsaných externích faktorů a je definováno jako „výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku.“<sup>45</sup>

Situační analýza poskytuje velké množství informací o obou prostředích podniku. Není možné se získanými údaji pracovat odděleně, je nutné porovnávat a posuzovat informace křížem – vzájemně, tzn. posoudit silné a slabé stránky ve vztahu k dopadům na hrozby a příležitosti.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2000. s. 40. ISBN 80-7169-996-9.

<sup>46</sup> Tamtéž

### 3.4 SWOT analýza

Obrovské množství nepřehledných informací různé povahy a mnohdy i kvality získané ze strategických auditů nabízí logické vyústění pro zpracování dalších zpřesňujících analýz, aby byly organizace schopné získat přesnější informace, kterým směrem zaměřit svou pozornost a použití interních zdrojů.<sup>47</sup>

Název analýzy by mohl existovat i v převrácené podobě: TOWS - ohrožení, příležitosti, silné stránky, slabé stránky. Ze zdrojů literatury vyplývá, že pořadí uskutečňování analýzy by mělo vycházet z vnějšího prostředí směrem dovnitř. Název SWOT by tedy mohl zkreslovat možnou vyšší či nižší důležitost jednotlivých faktorů a omezit tak identifikaci některých hrozeb a příležitostí jen s ohledem na ty, které jsou důležité pro silné strany podniku.<sup>48</sup>

Název SWOT vychází z anglických výrazů a jejich počátečních písmen: S pro strengths neboli silné stránky organizace, W pro weaknesses neboli slabé stránky, O znamená opportunities čili příležitosti a T patří slovu threats a tedy ohrožením v českém překladu.<sup>49</sup>

V případě silných stránek jsou použity informace z interní části situační analýzy (faktory) přispívající k prosperitě organizace, nebo vytvářejí určitou výhodu či výrazně přispívají k úspěchům podniku.

V případě slabých stránek vybírají podniky informace o faktorech znevýhodňujících, například situace, jež může být zneužita konkurencí. Lze hovořit o faktorech, které vyvolávají nějaká rizika s ohledem na úspěch podniku.

Pro příležitosti použije podnik všechny oblasti činností nebo faktorů znamenající šanci – šanci, že implementace této možnosti zefektivní fungování organizace a přiblíží ji tak ke splnění stanovených cílů.

---

<sup>47</sup> KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 2007. s. 97. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>48</sup> KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. s. 66. ISBN 80-7261-082-1.

<sup>49</sup> KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 2003. s. 66. ISBN 80-7261-082-1.

Pro ohrožení (hrozby) budou vybrány takové údaje ze situační analýzy, které znamenají jakékoliv ohrožení pro podnik, ať už znamenají ohrožení částečného nesplnění cílů nebo v případě extrémním i možné ukončení činnosti celé organizace.

SWOT analýza tak, jak je zde popsána a v praktické části také provedena zobrazuje kombinaci vnitřních a vnějších faktorů a následné čtyři možné kategorie situací, které mohou nastat (vztaženo k následujícímu textu):<sup>50</sup>

- S/O

Tato kombinace vyjadřuje příznivou situaci pro podnik. Současná situace na trhu se jeví jako velmi pozitivní a poskytuje příležitosti pro využití. Existují reálné předpoklady pro zhodnocení silných stránek – může dojít k zvětšení podílu na trhu, zisků dalších spotřebitelů, a růstu obrátu. Vzhledem k popsaným možnostem lze investovat získané prostředky do ofenzivní strategie a znásobit účinek využití silných stránek.

- S/T

Situace ukazuje na ohrožení, v němž se v současnosti podnik nachází, ale zároveň existuje způsob jak tomuto čelit za pomoci silných stránek organizace. Tržní příležitosti podnik musí aktivně vyhledávat sám. Je možné se soustředit na tržní výklenky, ale je nutné mít na zřeteli ohrožení a počínat si obezřetně. Jinou formou řešení této situace je rozrůznění výrobního portfolia s cílem rozložení rizika na větší množství produktů a segmentů trhu.

Dále lze pomocí tvorby rezerv získat další silnou stránku a dokonce tímto prostředkem snížit dopad možných ohrožení na celý podnik. A přijde-li tržní příležitost, lze pomocí rezerv zajistit efektivní využití příležitosti.

- W/O

Pro organizaci jsou k dispozici tržní příležitosti, ale není prostor k jejich využití z důvodu existence slabých stránek podniku. K jejich překonání je výhodně najít spojence k využití příležitosti, použít externí zdroje financování a zmobilizovat všechny interní zdroje k eliminaci slabých stránek a zhodnocení příležitostí na trhu.

---

<sup>50</sup> TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-444-1.



- W/T

Organizace se nachází v nejméně výhodné situaci a pracuje na vlastním přežití. V externím prostředí existují pravděpodobně značné hrozby a podnik nemá dost interních zdrojů, aby se jim ubránila. V daném případě organizace vynakládá prostředky z vytvořených rezerv za účelem překonání současného stavu. Podniky v této situaci stojí před rozhodnutím o ukončení činnosti na obsluhovaném trhu nebo drastickém snížení nákladů v této oblasti.

Výše popsané kombinace jsou znázorněny v následující tabulce (viz následující strana) a také použity v praktické části při tvorbě SWOT analýzy sledovaného subjektu.

Tabulka č. 1: SWOT analýza

<p><b>Interní faktory</b></p> <p><b>Externí faktory</b></p>	<p><b>Silné stránky (S)</b></p> <p>Kvalitní výrobky (služby)</p> <p>Tradice značky</p> <p>Dobře zajištěný a fungující servis</p> <p>Dobrá finanční situace</p> <p>Vyškolený prodejní personál</p> <p>Vysoká úroveň marketingové komunikace</p>	<p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <p>Konzervativní přístup k inovačnímu procesu</p> <p>Vysoká zadluženost</p> <p>Nedostatečná úroveň informačního systému</p> <p>Nízký prodejní obrat</p> <p>Podnik je nováčkem na zavedeném trhu</p>
<p><b>Příležitosti (O)</b></p> <p>Příznivé podmínky na trhu</p> <p>Chybná strategie konkurence</p> <p>Příznivé změny v politice</p> <p>Snadný vstup na nové trhy</p> <p>Moderní trendy v technologiích země</p>	<p><b>O/S</b></p> <p>Ofensivní přístup</p> <p>Využití všech příležitostí</p> <p>Posilování postavení na trhu</p> <p>Zdokonalování všech prvků marketingového mixu</p>	<p><b>W/O</b></p> <p>Opatrný podnikatelský přístup</p> <p>Usilovat o využití příležitosti</p>
<p><b>Hrozby (T)</b></p> <p>Zvýšení konkurenčního tlaku</p> <p>Slabé konkurenční postavení podniku</p> <p>Zvýšení rizik prodeje</p> <p>Nepříznivé legislativní změny</p>	<p><b>S/T</b></p> <p>Využití silných stránek k potlačení hrozby</p> <p>Zastrašení konkurence</p> <p>Vytvoření rezerv</p> <p>Usilovat o vhodný tržní výklenek</p>	<p><b>W/T</b></p> <p>Uvažovat o vhodném ústupu</p> <p>Kooperace se silnějším partnerem</p> <p>Spokojit se s málem</p> <p>Likvidace podnikatelského záměru</p>

Pramen: TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 1998. s. 74 - 75. ISBN 80-7082-444-1.  
 HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, 2000. s. 35- 41. ISBN 80-7169-996-9.  
 SCHWARZEROVÁ, K. *Marketingová strategie cestovní kanceláře*[online]. Brno, 2007. 84 s., 30. s. Diplomová práce (Ing.) [vid. 2013-04-20]. Masarykova univerzita v Brně, ekonomicko-správní fakulta.  
 Dostupné z [http://is.muni.cz/th/76502/esf\\_m/diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/76502/esf_m/diplomova_prace.pdf)

Uskutečněné analýzy jsou v rámci této zpracovávané diplomové práce základním zdrojem pro hledání a stanovení cílů a výběru nejlepší možné strategie v oblasti marketingu s ohledem na splnění vytyčených cílů. Vždy je důležité při volbě strategie vycházet ze silných stránek a jejich využití k dosažení cíle a zároveň minimalizovat slabé stránky a pracovat na využití tržních příležitostí. Vhodně zvolená strategie pracuje na eliminaci hrozby, případně na zmenšení rozsahu dopadů realizované hrozby.

Na základě výše popsaných jevů a s ohledem na splnění cílů marketingové komunikační kampaně následuje krok týkající se výběru konkrétních nástrojů realizace dané strategie. A tedy se jedná o výběr a kompozici konkrétních nástrojů komunikačního mixu a jeho zasazení do časového rámce.

### 3.5 Volba marketingového mixu

Marketingový mix je možné označit za soubor nebo soustavu taktických nástrojů, které mohou být poskytovatelem určitých služeb využity pro získání konkurenceschopnosti svého produktu a pro jeho prosazení se na trhu. Jedná se především o čtyři skupiny charakteristik, označovaných v marketingové literatuře jako „čtyři P“: *produkt*, *cena* (*price*), *místo* (*place*) a *propagace* (*promotion*).<sup>51</sup> Marketing cestovního ruchu rozšiřuje tuto základní podobu marketingového mixu o další „4 P“: *people* (lidé), *packaging* (tvoření balíčků), *programming* (programování či spíše s ohledem na užívaný smysl slova, tvorba projektů) a *partnership* (spolupráce, kooperace).<sup>52</sup>

Vzhledem k tomu, že společnost HRP Hotelonline s.r.o. operuje ve více odvětvích, tedy cestovním ruchem, ale zejména v oblasti služeb, je také nutné vzít v potaz další náhled na marketingový mix a to právě z pohledu organizací poskytujících služby. Vašítková uvádí, že „4 P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí.“<sup>53</sup> Důvodem jsou především

---

<sup>51</sup> FORET, M., V. FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: GRADA Publishing 1. vydání, 2001. s. 180. ISBN 80-247-0207-X.

<sup>52</sup> FORET, M., V. FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vydání. 2001. s. 66. ISBN 80-247-0207-X.

<sup>53</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008. dotisk 2011. s. 26. ISBN 978-80-2721-9.

vlastnosti služeb popsané v 2.kapitole, proto byly ještě dodatečně přidány další tři P: *people (lidé), physical evidence (materiální prostředí), processes (procesy)*.<sup>54</sup>

### 3.5.1 Product

Podle Pridea a Ferrela „je služba složitým produktem, který lze definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů.“<sup>55</sup>

Produkt, v daném případě službu, je možné podle Sassera rozčlenit do následujících prvků:<sup>56</sup>

- Materiální prvky jsou hmotné složky služby, jež jsou jejím doplňkem nebo rozšířením či umožňují její poskytnutí. Přeprava zboží nebo osob se neobejde bez automobilu, v němž je možné po delším cestování obdržet občerstvení. Kosmetička nemůže poskytovat služby, aniž by prala ručníky a tedy umístila v provozovně sušák na ručníky nebo pračku.
- Smyslové požitky jsou rozpoznatelné lidskými smysly: tóny, melodie, vůně, barvy, ticho, teplo, chlad, barva hlasu a další.
- Psychologické výhody nabídky, určení této výhody je subjektivní a pro každého zákazníka jiné, z těchto důvodů je management nabídek velmi složitým a komplikovaným tématem. Konceptu služby je nutné uzpůsobit klientele, jíž je nabízena a zároveň je důležité věnovat pozornost zpracování, distribuci a podobě služby – tedy zohlednit vztahy mezi klientem a organizací a tvorbě image společnosti.

---

<sup>54</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008. dotisk 2011. s. 26. ISBN 978-80-2721-9

<sup>55</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008. dotisk 2011. s. 92. ISBN 978-80-2721-9.

<sup>56</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008. dotisk 2011. s. 92. ISBN 978-80-2721-9.

Vysvětlení pojmu služby jako produktu je v této části postačující, neboť obsáhle byl problematice věnován prostor v kapitole 2. Z uvedené kapitoly je velmi jasně zřetelná výjimečnost služby jako produktu a také to, jak klíčovou roli hraje tato specifická v tvorbě veškerých marketingových aktivit a postupů.

### 3.5.2 Price

Cena je určujícím ekonomickým prvkem a tvoří základ celého marketingu, je na ní založena potenciální úspěšnost podnikání jako celku. Cena přináší jako jediná součást marketingového mixu organizacím finanční prostředky. Na další složky marketingového mixu společnosti finanční prostředky pouze vynakládají a příjmy z nich neplynou.<sup>57</sup>

Podle toho o jakou službu se jedná, v jakém prostředí bude produkt nabízen a jakých cílů má být dosaženo, se společnosti věnují volbě cenové strategie, jež musí být poplatná marketingovým cílům a podpořit jejich zajištění.

Současně s poskytnutím služby mohou zákazníkovi vzniknout další dodatečné nebo alternativní náklady v podobě časového úsilí k vyhledání služby, nebo fyzického úsilí (samoobslužné služby), ale také náklady spojené s psychickým úsilím (finanční, sociální služby a mnohé další), i toto by mělo být při tvorbě ceny zohledněno. Vlastnosti služeb jako jsou nehmotnost a nedělitelnost či heterogenita mají také vliv na stanovení ceny, a to jak kladný, tak záporný.<sup>58</sup>

Při tvorbě cen služeb je nutné také zohlednit, zda se jedná o službu, která podléhá veřejně regulaci, či samoregulaci nebo se řídí pouze trhem v dané oblasti. Dalším hlediskem jsou náklady, konkurence a také hodnota služby pro zákazníka.<sup>59</sup> Ceny služeb stejně jako jiných

---

<sup>57</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Masarykova Univerzita, 1997. s. 44. ISBN 80-210-1451-X.

<sup>58</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008. dotisk 2011. s. 106 – 107. ISBN 978-80-2721-9.

<sup>59</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008. dotisk 2011. s. 108 – 109. ISBN 978-80-2721-9.

produktů lze stanovit několika metodami. Výběr metody se řídí druhem organizace i typem poskytované služby. Jedná se zejména o následující způsoby tvorby cen:<sup>60</sup>

- nákladově orientovaná tvorba ceny: zohlednění fixních a variabilních nákladů rozpočtených či alokovaných na jednotku produkce/poskytnuté služby. Náklad pak určuje dolní hranici ceny, horní hranice je limitována poptávkou. Cílem této metody je pokrýt náklady na vývoj, tvorbu, prodej, marketing a také odměnu za úsilí a riziko;
- cena orientovaná na poptávku: metoda využívající cenovou elasticitu poptávky po určitém artiklu, vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Při tvorbě cen je nutné odpovédět na otázky týkající se struktury poptávky, cenové představy zákazníků, jejich pohotovosti, cenové třídy klientů, a přiřazení významu image a kvalitě produktu zákazníkem;
- cena stanovená v závislosti na konkurenci: pozornost věnována spíše konkurenčním cenám než vlastním nákladům. Od konkurenční ceny se pak ta vlastní odvíjí, organizace sledují ceny v odvětví nebo cenu vůdce na trhu. Takto lze sledovat různé strategie – odrazení konkurence, průnik na trh s nízkou cenou nebo exkluzivita;
- cena podle vnímání hodnoty zákazníkem: odrazem pohledu zákazníka, důležitost jeho vnímání hodnoty produktu/služby. Nutnost přesného zjištění názoru klientů – buď přímým dotazováním nebo bodovým hodnocením nabízených služeb či atributů jednotlivých služeb. Metoda je poměrně nová.

Metody stanovení cen lze využívat jednotlivě nebo v kombinaci pro různé služby podle toho, jak společnosti předem nastaví své strategie a také podle toho, jak jim zákazník, trh a konkurenční prostředí dovolí.

---

<sup>60</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008. s. 225 – 227. ISBN 978-80-247-2690-8.

### 3.5.3 Place

Stejně tak jako hmotné produkty i služby je nutné co nejvíce přiblížit zákazníkovi, aby pro něj byly dostupné ideálně přesně podle jeho potřeb. Organizace proto hledají způsob výhodné kombinace distribučních cest rychlých, ekonomicky efektivních s cílem dosažení vytyčených marketingových cílů. K nalezení nejúčinnějšího způsobu distribuce je důležité zohlednit několik faktorů, k nimž patří flexibilita produkce a flexibilita spotřeby.<sup>61</sup>

Flexibilitou služby je míněno její trvání či přesun v čase a prostoru a flexibilitou spotřeby zase ochota a možnost zákazníků za službu zaplatit, dopravit se za ní, preference zákazníků podle demografických faktorů apod.

Podle míry flexibility obou stran – služby i zákazníka pak volí organizace cestu distribuce buď přímo k zákazníkovi anebo přes prostředníky či zprostředkovatele. V cestovním ruchu hrají důležitou roli v oblasti zprostředkování cestovní agentury, cestovní kanceláře a touroperátoři či agentury nebo operátoři zprostředkovávající služby cestovního ruchu podnikům.

Kromě klasických forem zprostředkování služeb v oblasti cestovního ruchu (agentury a kanceláře) existují moderní formy, které již několik let fungují a stále nabývají na významu díky svojí prostorové a časové dostupnosti. Jsou jimi internetoví poskytovatelé rezervačních služeb – weboví touroperátoři, e-shopy v oblasti cestovního ruchu nebo rezervační, interaktivní rezervační a komunikační portály, dále slevové portály a různé podobné modifikace zprostředkování služeb v cestovním ruchu.

Nutno podotknout, že internet v současné době velmi usnadňuje distribuci služeb a velmi zákazníkům zpříjemňuje použití služby či zlepšuje její dostupnost – pomocí přímých plateb, virtuálních prohlídek zařízení, map a navigačních prvků.<sup>62</sup> Navíc odstraňuje některé náklady týkající se počtu zaměstnanců, přímého kontaktu se zákazníkem a umožňuje dlouhodobě oboustranně komunikovat a zjišťovat tak přesněji přání zákazníka. Tato forma distribuce je velmi důležitá až klíčová pro tvorbu a optimalizaci marketingové strategie

---

<sup>61</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2009. s. 210. ISBN 978-80-247-3247-3.

<sup>62</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. dotisk 2011. s. 131. ISBN 978-80-247-2721-9.

společnosti HRP Hotelonline s.r.o., neboť je to společnost specifická tím, že poskytuje službu v cestovním ruchu právě prostřednictvím internetového rezervačního portálu.

### 3.5.4 Promotion

Úkolem promotion neboli komunikace je přesvědčit potenciálního zákazníka o přednosti produktu nebo služby a následné koupi či použití služby. K tomu slouží různé nástroje a jejich kombinace v závislosti na cílech, které má komunikace splnit, ty jsou rozdílné v jednotlivých fázích nákupního procesu, jak ukazuje tabulka č. 2.

*Tabulka č. 2: Cíle propagace*

Cíle propagace a stádia nákupního procesu	
Stádium nákupního procesu	Cíl propagace
Vědomí potřeb	Informovat
Hledání informací	
Vyhodnocení možností	Přesvědčovat
Koupě	
Ponákupní hodnocení	Připomínat
Osvojení produktu	

*Pramen: ČERTÍK, M. Cestovní ruch: Vývoj organizace a řízení. 1. vyd. 2001. s. 77. ISBN 80-238-6275-8.*

Z tabulky je patrné, že propagace si klade za cíl informovat o službě ve stádiu uvědomování si potřeby a hledání informací. Přesvědčovat má propagace v průběhu vyhodnocování možností a před koupí. V rámci ponákupního hodnocení a osvojování si produktu pak propagační aktivity plní cíl připomínání služby nebo produktu.

Efektivní komunikace se zamýšlenými příjemci služby probíhá řadou různých metod, které souhrnně označuje literatura jako marketingová komunikace. Touto komunikací podniky ovlivňují splnění či nesplnění svých cílů. Úspěšnost celé marketingové komunikace potažmo jednotlivých kampaní závisí na správné skladbě jednotlivých metod a způsobu jejich použití. Marketingová komunikace se opírá o šest hlavních nástrojů:<sup>63</sup>

- reklama – placená forma neosobní prezentace služby v médiích;

---

<sup>63</sup> FORET, M., V. FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. 2001. s. 71. ISBN 80-247-0207-X.



- podpora prodeje – krátkodobé podněty pro zvýšení nákupu nebo prodeje služeb;
- public relations - tvorba a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností;
- osobní prodej - přímá osobní komunikace s jedním nebo i několika potenciálními zákazníky;
- direkt marketing
- internet a modifikované nástroje – spam, virální marketing, guerilla marketing a další nové formy za použití informačních technologií.

**Reklama** je považována za placenou neosobní formu komunikace probíhající prostřednictvím všech známých druhů médií. Volba závisí na cíli kampaně a na prostředcích, které na ni mají být vynaloženy. Cílem reklamy je informovat o produktu, nadchnout a inspirovat potenciálního zákazníka k nákupu, k vyzkoušení služby či produktu. Nejpodstatnější charakteristikou reklamy je zásah velkého počtu obyvatelstva, omezený rozsah spotu (malé množství informací), připomenutí a podpora značky. V oblasti služeb je využívána zejména pro „*zhmotnění služby*“.<sup>64</sup>

Reklama je pouze jednou z variant použití nástrojů marketingové komunikace. Jejími nespornými výhodami jsou oslovení obrovského počtu příjemců – velký rozsah a frekvence, grafické provedení – působí na smysly. Jistou nevýhodou jsou pak vysoké náklady spojené s celostátními médii, tvorbou reklamního sdělení a sledování dopadu není také snadnou záležitostí.

V oblasti poskytování služeb cestovním ruchu stojí v současné době v popředí díky své dostupnosti on-line katalogy, interaktivní webové stránky, bannery a spoty na internetových stránkách různých vyhledavačů. Dalším stále výrazně používaným médiem je tisk, a to od lokálních a regionálních deníků, občasníků a časopisů až po celostátní tiskoviny. Důležitým prvkem při tvorbě reklamních sdělení je grafická úprava, nápaditost a jednoznačnost sdělení.

---

<sup>64</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 139. ISBN 978-80-247-2721-9.

Mnoho organizací působících ve službách, v oblasti cestovního ruchu má velmi omezené rozpočty týkající se propagace obecně, a proto využívají cenově dostupnější formy reklamy – zejména v prostředí internetu.

**Osobní prodej** je osobní forma komunikace s jedním nebo několika potenciálními zákazníky s cílem prodeje služby a na průmyslových trzích zejména pak tvorba a udržování vztahů se zákazníkem.<sup>65</sup> Na segment firemní klientely se společnosti zprostředkovávající ubytování často specializují a to zejména tam, kde podniky organizují firemní externí školení a zde tedy osobní prodej hraje velmi důležitou roli a je významným nástrojem.

Tato forma komunikace probíhá obousměrně, poskytovatel může přímo reagovat na potřeby zákazníka a uzpůsobit jednak podobu sdělení, ale i zacílit službu přesněji, tedy na míru. Navíc v tomto odvětví více než jinými nástroji lze takto stimulovat k dalšímu nákupu. Ve službách je osobní prodej velmi významným prvkem s ohledem na neoddělitelnost služby, tedy interakci mezi klienty a poskytovateli.<sup>66</sup>

**Podporou prodeje** je nazýván soubor aktivit, které podporují další nákup služeb a jsou známé zejména v podobě kuponů, premií, soutěží, ukázek služeb nebo dárkových reklamních předmětů apod.. Podporu prodeje lze označit jako kombinaci cenové politiky a reklamy, neboť sděluje nějaké informace a zároveň se snaží stimulovat k nákupu.<sup>67</sup> Podstatnou nevýhodou je její krátkodobost.

Ve službách a zejména ve službách v oblasti cestovního ruchu jsou nejčastěji organizacemi využívány slevy z cen – množstevní i sezónní. Před několika lety se výrazně prosadily dárkové a reklamní předměty, jež slouží nejen jako podpora prodeje, ale zároveň jsou další formou komunikace s koncovými spotřebiteli.

---

<sup>65</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 141. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>66</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 141. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>67</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 142. ISBN 978-80-247-2721-9.

**Public Relations** jsou považovány za soustavný proces utváření vztahů s veřejností, budování pozitivní image společnosti, budování důvěryhodnosti organizace v očích veřejnosti. Cílem je stimulace k nákupu a využívání služeb daného poskytovatele.

Public Relations vychází ze zájmů organizace i veřejnosti je dlouhodobým procesem, který využívá mnoha prostředků ke komunikaci – placené inzeráty, tisková prohlášení a konference, kurzy a školení pro zákazníky, oběžníky, bulletiny a podnikové časopisy a mnohé další nástroje k ovlivnění mínění veřejnosti.<sup>68</sup> Výsledky této činnosti jsou jen velmi obtížně měřitelné některou z exaktních metod, přesto se staly velmi rozšířeným prostředkem komunikace ve všech oblastech činností.

**Direct marketing** je nástrojem, který může být charakterizován jako přímá adresná komunikace se zákazníkem (direct mail, telefon, katalogy, e-mail aj.), jež podněcuje zájem o využívání nabízených služeb. Je založen na vytváření a udržování stabilní komunikace s potenciálními zákazníky. Direct marketing je vhodné využít tam, kde lze jednoduše provést segmentaci trhu a vytvořit databáze zákazníků.<sup>69</sup> Základem fungování organizací poskytujících služby v cestovním ruchu je existence rozsáhlé a aktuální databáze potenciálních zákazníků. I to je důvod velké oblíbenosti zasílání propagačních materiálů těmito společnostmi.

**Internetová komunikace** je obrovským fenoménem postmoderní doby využívaným ve všech oblastech lidských činností, a zejména v oblasti marketingu doznává obrovského využití a rozvoje mnoha aktivit. „*Multimediální, interaktivní a přitom mimořádně intuitivní charakter webových služeb totiž činí z internetu médium, které v sobě slučuje většinu výhod klasických komerčních komunikačních technologií – multimediálnost televize, interaktivitu telefonu, jednoznačnost tištěných médií, adresnost tradičních forem přímého marketingu.*“<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 143. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>69</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 144 - 146. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>70</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 146. ISBN 978-80-247-2721-9.

Mezi výhody lze zařadit pokrytí všech fází nákupního procesu u určitých cílových skupin a tento jev je nazýván synergickým efektem. Internet a jeho možnosti jsou využívány k přesnému zamíření na dané cílové skupiny. Snadno lze změřit reakce na vybraný způsob komunikace, neustále předávat informační sdělení a využívat obrovské flexibility tohoto média. V rámci odvětví služeb je nepostradatelným pomocníkem v komunikaci. Umožňuje služby nabízet i velmi snadno distribuovat.<sup>71</sup>

Za nevýhodu, která je postupem času eliminována s rostoucí dostupností internetu, může být označeno omezení v počtu zasažených osob díky nemožnosti připojení k internetovým službám. Stále také existuje určitá nedůvěra u objednavatelů reklamy i u potenciálních zákazníků z koupě „na dálku“.<sup>72</sup>

K nejčastěji použitým formám komunikace se dnes řadí ve službách obecně i v cestovním ruchu e-mail marketing, interaktivní webové stránky, reklamní bannery, v internetových vyhledávacích funkcích AdWords neboli význam klíčových slov při hledání textu. Při správné volbě a kombinaci slov v rámci webových stránek řadí vyhledávače organizace na přední místa výsledků hledání. Mnohdy je na těchto prvcích postavena dlouhodobá část marketingových aktivit zprostředkovatelů služeb ve všech odvětvích.

Mezi **nové metody marketingu** lze zařadit **guerilla marketing**, jehož taktikou je udeřit na nečekaném místě, zaměřit se na přesně vytipované cíle a ihned se stáhnout zpět. Jedná se velmi často neotřelé, nápadité akce – divoké slogany na netradičních místech, kontroverzních předmětech i částech lidského těla.<sup>73</sup>

Za zmínku stojí dnes již hojně využívaný **event marketing**, který má pomocí zážitků přesně zinscenovaných a zorganizovaných zaútočit na emoce a prožitky a ty spojit se

---

<sup>71</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 146. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>72</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 147. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>73</sup> FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. Praha: Management Press, 2. vyd. 2008. s. 46 - 47. ISBN 978-80-7261-160-7.

službou či organizací. K této metodě však sahají společnosti s rozpočty v řádech statisíců nebo milionů korun vzhledem k nákladnosti tohoto nástroje.<sup>74</sup>

V neposlední řadě je dobré popsat **virální marketing**, který simuluje takzvanou „šeptandu“ po internetu nebo ústně. Šířením odkazů na sdělení nebo webové stránky se jako epidemie rozrůstá povědomí o značce, službě či produktu<sup>75</sup>. Může být považována za méně nákladnou formu komunikace, je však nutné na počátku vytipovat příjemce se sklonem k tomuto typu chování.

Shora uvedený výčet nástrojů komunikace se zákazníkem však není úplným. Hojně jsou využívány ještě další metody a nástroje v této oblasti. Vždy však s ohledem na typ organizace, povahu služby a na konkrétní cíle, jichž má být dosaženo. Pro účely vypracování této diplomové práce byly popsány a vysvětleny ty, které jsou běžně v oblasti zprostředkovatele služby v cestovním ruchu aplikovány anebo mají potenciál být v tomto sektoru použity. V praktické části je pak těchto prvků následně použito a staly se základním kamenem komunikace směrem k cílovým skupinám.

### 3.5.5 Lidé, materiální prostředí a procesy

V úvodu této kapitoly byly popsány významy takzvaných „P“ používaných v marketingovém mixu. O standardně aplikovaných „P“ bylo pojednáno výše, ve službách však jsou zohledňována ještě další. Tím prvním popsaným v následujících řádcích jsou lidé neboli „people“.

**Lidé** jsou klíčovým prvkem v oblasti poskytování služeb, neboť jsou většinou v přímém kontaktu se zákazníkem a komunikují s ním různými formami a způsoby. Cílem je tradičně uspokojení klientovy potřeby a plnit tak stanovené cíle organizace. S ohledem na tuto skutečnost je nutné zaměřit marketingové aktivity směrem dovnitř dané organizace. V první řadě je důležitá průběžná komunikace posláním a vize společnosti zaměstnancům,

---

<sup>74</sup> FREY,P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2.vyd. 2008. s. 77 - 78. ISBN 978-80-7261-160-7.

<sup>75</sup> FREY,P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2.vyd. 2008. s. 58. ISBN 978-80-7261-160-7.

přičemž důležitou roli zde hraje osoba manažera. Ten svou schopností koučovat svoje pořízené přímo ovlivňuje práci zaměstnanců tak, aby byla poplatná celkové strategii i cílům organizace. K tomu mu pomáhají průběžně poskytované informace o vývoji společnosti, jejích plánech, situací na trzích, kde organizace působí.<sup>76</sup> To vše posiluje pocit sounáležitosti s firmou a schopnost zaměstnanců takzvaně „kopat“ za společnost.

Uplatňovat interní marketing je však možné pouze s vhodným personálem, proto je v současné době velká pozornost věnována právě výběru zaměstnanců a osobnostním předpokladům pro danou práci.<sup>77</sup> Tyto jsou pak rozvíjeny a podporovány v rámci zaškolování a systému školení určených pro zdokonalování komunikace a obchodního jednání pro přímý kontaktní personál. Nedílnou součástí oblasti personálního řízení, jak lze tuto oblast nazvat, je hodnocení používané jako nástroj pro ovlivňování výkonu a také posilování motivace. Bez kontinuální motivace zaměstnanců organizací poskytujících služby by nebylo možné ani toho nejlépe proškoleného pracovníka využít k přímé komunikaci s příjemci služeb.

**Materiální prostředí** je velmi důležitou součástí všech složek lidského života a promítá se také do oblasti poskytování služeb a jejich úspěšného prodeje. S ohledem na nehmotnou povahu služeb je pro organizace poskytující služby životně důležité zabývat se řízením fyzického prostředí, v němž službu poskytují.<sup>78</sup> Potenciální zákazník si díky nehmotnosti bude mít tendenci službu s prostředím spojit. A nejedná se přitom jen o prostorové uspořádání a vybavení objektů, ale také o grafickou úpravu webových stránek a loga společnosti. Barvy, tóny a tvary působí na lidskou psychiku a úspěch firem v tomto odvětví může být podpořen právě vhodnou kombinací prvků a barevným laděním prostor fyzických i virtuálních.

---

<sup>76</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 163. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>77</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 159 - 160. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>78</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 168. ISBN 978-80-247-2721-9.

**Proces poskytování služby** respektive interakce mezi poskytovatelem a příjemcem služby se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Složitost procesu je dána počtem kroků a možnosti volby způsobu poskytnutí služby jsou označovány jako různorodost procesu.<sup>79</sup>

V průběhu procesu může dojít k selhání a následnému neúspěchu při poskytování a realizaci služby. Proto je vhodné popsat celý proces a zaměřit se na slabá místa a ta odstraňovat nebo je alespoň redukovat. Organizace volí různé strategie procesů poskytování služeb, velmi používanou je například CRM – řízení vztahů se zákazníky.<sup>80</sup> Cílem je rozvrstvení zákazníků a různá intenzita komunikace, odlišná úroveň a šíře služeb – jak přímého nákupu, tak ponákupního servis.

Jedná se o soubor aktivních prvků, jež zahrnuje nejen prodej služby, ale celkově všechny kroky procesu a vtahuje zákazníka do kompletního děje s cílem jeho uspokojení nejen ze služby, ale z celého procesu, což nadále stimuluje k opakovanému využití služeb daného poskytovatele a budování dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a organizací

### 3.6 Shrnutí teoretických východisek marketingové strategie

V předchozích kapitolách byly popsány veškeré specifické prvky služeb, jejichž výjimečnost determinuje i specifický náhled na marketingové aktivity a jejich konstrukci.

Vzhledem k odlišnosti služeb od klasických materiálních produktů bylo nutné vysvětlit podrobněji užití některých marketingových nástrojů i zohlednit specifika tvorby strategií v dané oblasti. Důvodem je subjekt analyzovaný v praktické části této diplomové práce HRP Hotelonline s.r.o., který podniká v oblasti zprostředkování služeb v cestovním ruchu. Prolínají se zde tedy dvě význačné oblasti – cestovní ruch a služby, které mají do jisté míry společné prvky výběru a tvorby marketingových aktivit, ale nacházejí se zde i odlišnosti. A právě proto byl teoretické části a vysvětlení celé problematiky věnován takto široký a ucelený prostor.

---

<sup>79</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 180. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>80</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 182 - 183. ISBN 978-80-247-2721-9.

V následující části diplomové práce je popsána realizace výše vysvětlených způsobů analýzy, tvorby strategií a použití marketingových nástrojů.



#### **4. Představení internetového subjektu HRP HotelOnline s.r.o.**

Společnost HRP HotelOnline (dále jen HRP) byla založena v roce 2011 jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 200 000,- Kč. Statutárním orgánem jsou dva jednatelé. Organizace byla zapsána do obchodního rejstříku Městským soudem v Praze pod spisovou značkou C 176068, sídlo je registrováno na adrese Vinohradská, 120 00 Praha 2, Vinohrady. Kancelář HRP s.r.o. je umístěna v Turnově.

Jednatelé společnosti jsou zároveň podílníky ve společnostech provozující hotely Zámek Sychrov, Ctěnice a Medlov. Z hospodářského výsledku těchto provozoven jsou v současné době také náklady společnosti hrazeny. Tým pracovníků HRP je velmi úzký, zahrnuje 4 členy: odpovědného vedoucího za projekt (působnost v rámci celé České republiky), obchodní ředitelku (působnost zejména v Praze, dle potřeby v celé České Republice), dvě operátorky a zároveň administrátorky pracující v kanceláři v Turnově. Služby společnosti jsou dostupné na webových stránkách [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz).

Společnost od roku 2011 průběžně vyvíjela vlastní administrační program s komplexní databází ubytovacích zařízení v celé České republice. Systém se skládá z několika modulů, které zahrnují administraci ubytovacích kapacit, klientů, poptávkových služeb, modul pro generování nabídek, vedení obchodních případů včetně účetních podkladů a tedy i přímé generování faktur. Vše je technologicky propojeno tak, aby kompletní servis mohl poskytnout jeden člověk během několika minut. Tímto krokem bylo docíleno potřeby jen velmi malého počtu zaměstnanců pro obsluhu celých republiky v kteroukoliv denní dobu. Vzhledem k tomu, že veškeré dokumenty jsou zálohovány webu, operátorky mohou pracovat odkudkoliv pouze s připojením na internet, což poskytuje velkou flexibilitu a možnosti služeb.

HRP funguje na webu jako hromadný rezervační portál – odtud tedy i zkratka HRP. Pomocí propracovaného systému lze flexibilně poskytovat velmi široké spektrum služeb pro různé subjekty. Kromě přímých rezervačních služeb v oblasti ubytování poskytuje organizace doplňkové servisní služby v podobě asistenčních služeb korporátním klientům, program benefitů pro zaměstnance korporátních klientů, organizaci kulturně firemních akcí a mnohé další. Jednotlivcům firma nabízí svatební servis, eventové služby a dále například

balíčky krátkodobých pobytů různého zaměření prostřednictvím přidružených internetových služeb na [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz).

Po necelých dvou letech příprav projektu v tento operátor zahájil svůj plný provoz, přičemž jsou odstraňovány různé procesní a programové nedostatky. Vedení společnosti zahájilo také realizaci některých marketingových aktivit s cílem vejít ve známost u široké veřejnosti i korporátních klientů, což však vyžaduje důkladnou analýzu a následné plánování veškerých činností. Tento krok však nebyl řádně proveden, a proto nebylo dosaženo v prvních měsících provozu tak výrazného výsledného efektu, tedy zvýšení počtu poptávek a následných prodejů. A to bylo jedním z podnětů pro zpracování diplomové práce, jejímž cílem je nastavit optimální rozvržení marketingových aktivit internetového subjektu HRP HotelOnline s.r.o..

Společnost HRP je motivována k své činnosti nejen tvorbou zisku, ale také poskytováním služeb uspokojujících potřeby klientů s ohledem na jejich finanční prospěch. Děje se tak garancí nejnižších cen na trhu, s ubytovacími zařízeními dojednává vlastní podmínky na základě písemných smluv. Výhodou pro poskytovatele ubytování je velmi nízký poplatek za obsazené lůžko, který jediným finančním nákladem ubytovatelů spojeným se získáním koncového klienta. Jedná se o položku v řádu tří desítek korun za obsazené lůžko a noc, což je velmi konkurenceschopná nabídka například ve srovnání se slevovými portály. Tyto zprostředkovatelské portály si účtují patnáct procent<sup>81</sup> z ceny již zlevněného zájezdu či pobytu. Uvedená skutečnost snižuje marže subjektů nabízejících svoje ubytovací kapacity přes zprostředkovatele slevového typu na internetu.

Sledovaná organizace vytvořila motivační prvky pro spolupráci provozovatelů ubytování v podobě nízkého poplatku, poskytnutí širokého spektra klientů i mimo turistickou sezónu, finanční servis v podobě zaplacení 50 procent z ceny celé služby předem na vlastní náklady (tento servis HRP poskytuje oběma stranám – ubytovatelům i koncovým klientům). V důsledku takto posiluje svou důvěryhodnost, solidnost a vytváří konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům zprostředkovávající služby v cestovním ruchu.

---

<sup>81</sup> Informace poskytnuta konzultantkou diplomové práce na základě na základě obchodních podmínek daných subjektů.

## **5. Situační analýza**

Jak bylo v 3. kapitole popsáno, důležitým prvkem pro stanovení optimální marketingové strategie je zpracování úvodních analýz ke zjištění současného stavu. Na základě zjištěných údajů je možné stanovit adekvátní cíle a techniky a způsoby jejich dosažení.

Prvním krokem k tomuto je provedení situační analýzy, jejímž úvodním krokem bývá segmentace tržního prostředí a výběr cílových skupin. Důvodem je poskytnutí existujících služeb té „správné skupině uživatelů“ a možnost zacílení marketingových aktivit přesně na onu skupinu. Poté otevírá prostor pro zjištění dalšího prostoru ke zlepšení realizovaných marketingových aktivit, pro generování požadovaného zisku a zároveň vybudování stabilní pozice na trhu.

### **5.1 Tržní segmentace pro společnost HRP HotelOnline s.r.o.**

Základem pro provedení segmentace je rozdělení orientace služeb organizace na dvě oblasti – podniky a jednotlivce. Dalším společným kritériem jsou především uživatelé internetu, kde HRP působí nejvíce. Od tohoto rozdělení se pak odvíjí segmentační kritéria pro každou oblast samostatně.

#### **5.1.1 Podniky**

Vzhledem k tomu, že jedná o internetový subjekt z geografického hlediska je tržním segmentem území České republiky. Pracovní tým je ale úzký, a tak v první fázi existence podniku byly aktivity směřovány na podniky v Libereckém, Středočeském kraji a v Praze.

Dalším segmentačním kritériem je velikost podniku. Společnost poskytuje a zprostředkovává ubytovací služby a doprovodný servis v podobě asistenčních služeb zaměstnancům firem na služebních cestách, při externích firemních školeních a kulturních akcích. Jedná se o nákladné záležitosti, jež si vyžadují dostatek místa v rozpočtu firem.

Předpokládanou cílovou skupinou jsou tedy velké podniky s 250 a více zaměstnanci. Takových bylo v roce 2012 registrováno na území České republiky 2 224.<sup>82</sup> V cílových krajích se pak lze zaměřit na 614<sup>83</sup> podniků v Praze, 181<sup>84</sup> ve Středočeském kraji a 63<sup>85</sup> v Libereckém kraji.

Třetím segmentačním kritériem je objem nákupu a jeho opakovatelnost. Toto kritérium souvisí i s velikostí podniku. Existuje předpoklad, že velké podniky realizují opakovaně externí školení, pracovní cesty svých zaměstnanců i další akce spojené s potřebou ubytování a organizace různých akcí. Na základě tohoto předpokladu lze usuzovat, že počet zprostředkovaných ubytovacích kapacit bude větší než u malých středních podniků, kde jsou rozpočty pro tyto aktivity omezeny. I opakování objednávek lze častěji předpokládat u velkých podniků než u menších.

Alternativním tržním segmentem jsou pak malé a střední podniky, jichž existuje (včetně mikropodniků) na území České republiky dle údajů Českého statistického úřadu okolo 2,5 milionu.<sup>86</sup> Tento segment je sice nepoměrně větší než segment velkých podniků, ale vyžaduje schopnost oslovit a obsloužit mnohonásobně větší počet potenciálních zákazníků.

Obslužnost portálu je v tomto ohledu postačující, nicméně náklad na oslovení je mnohonásobě vyšší než je vedení ochotno vynaložit. Tento segment pak neplní předpoklad opakovatelnosti a velikosti objemu objednávek a možnosti realizace komplexnějších služeb, na něž se portál HRP specializuje.

---

<sup>82</sup> ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky 2012, Organizační struktura národního hospodářství* [online], kapitola 12-13. ISSN 1804-7149. Praha: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r\\_2012-1200](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r_2012-1200)

<sup>83</sup> ČSÚ. *Aktuální organizační informace ČSÚ hl.m. Prahy, Organizační statistika - časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni\\_struktura-xa](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni_struktura-xa)

<sup>84</sup> KSS ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Organizační statistika – časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni\\_struktura-xs](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni_struktura-xs)

<sup>85</sup> KSS ČSÚ V LIBERCI. *Organizační statistika – časové řady* [online]. Liberec: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni\\_struktura-xl](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni_struktura-xl)

<sup>86</sup> ČSÚ. *Organizační statistika – časové řady: Ekonomické subjekty se sídlem v České republice podle právních forem, institucionálních sektorů a počtu zaměstnanců (stav k 31. 12.2012)* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res_cr)

Z výše popsaného pak vyplývají následující důvody volby segmentu velkých podniků:

- možnost oslovení menší skupiny přímo;
- pravidelné objednávky;
- možnost stabilního generování zisku;
- dobrá obslužnost pracovním týmem;
- předpoklad velkého objemu zakázek.

### 5.1.2 Jednotlivci

Pro individuální klienty vyvinula společnost specializovaný portál [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz), jehož prostřednictvím poskytuje krátkodobé pobyty ve formě balíčků s dodatkovými službami v rámci pobytů. Z geografického pohledu lze služby poskytovat na území České republiky i mimo ni, ale společnost se prozatím rozhodla pracovat na území tohoto státu. Dle údajů zjištěných Českým statistickým úřadem se v letech 2007 – 2012 rozhodlo ubytovat v domácích ubytovacích zařízeních průměrně 6 160 000 rezidentních hostů ročně. Z toho vyplývá, že území České republiky je dostatečně velkým segmentem pro operování v oblasti služeb v cestovním ruchu.<sup>87</sup> Průměrný počet přenocování hostů je evidován v roce 2012 na 2,9.<sup>88</sup> Od roku 2007 pak statistika ukazuje na sestupnou tendenci délky pobytu z 3,2 noci na loňskou hranici. I zde se orientace na krátkodobé pobyty jeví jako velmi vhodná.

Z demografického úhlu pohledu se společnost zaměřuje na skupinu obyvatel v produktivním věku 25 – 65 let, vykazující pravidelný příjem ať už v zaměstnání nebo při samostatně výdělečné činnosti. Takových potenciálních zákazníků je na území České republiky 5 872 282<sup>89</sup>, což opět představuje dostatečně velký segment, který by generoval zisk s předpokladem dostatečného počtu objednávek. Společnost HRP HotelOnline s.r.o. se

---

<sup>87</sup> ČSÚ. *Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních České republiky 2000-2012, Databáze dynamických grafů* [online], soubor 1001.xls. Praha: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_cestovni\\_ruch\\_hoste](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_cestovni_ruch_hoste)

<sup>88</sup> Tamtéž

<sup>89</sup> ČSÚ. *Příjmy a životní podmínky domácností 2011, Tab.1a. Složení domácností a roční příjmy na osobu* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/p/3012-12>

v rámci tohoto segmentu specializuje na zájmové skupiny, tedy podle typu vyhledávaných aktivit – sport, wellness, svatební servis, rodiny s dětmi a další. Rozdělení služeb podle aktivit českých turistů a zaměření na skupiny zákazníků vychází z výzkumu provedeného agenturou CzechTourism, přičemž orientace poskytovaných služeb je v souladu s preferencemi dotazovaných.<sup>90</sup>

V rámci výše popsaného segmentu se pak společnost vzhledem ke své funkční povaze zaměřuje na uživatele internetu. Výzkum CzechTourism uvádí, že celých 50 procent respondentů využívá pro vyhledání dovolených či krátkých cest internetové vyhledávače, vyhledávací a rezervační portály.<sup>91</sup>

Na základě shrnutí výše uvedených charakteristik lze stanovit důvody výběru segmentu jednotlivci:

- dostatečná základna – potenciálně velký objem poptávek;
- zájmové rozdělení segmentu a totožné rozdělení nabízených služeb;
- dostatek uživatelů internetu a podobných portálů k výběru dovolené;
- relativní stabilita domácího cestovního ruchu;
- schopnost oslovit a obsloužit relativně velký počet zákazníků (on-line komunikace).

Na základě provedené segmentace byly vybrány části trhu v podobě velkých podniků a jednotlivců, neboť zde je HRP schopno naplnit potřeby zákazníků poskytováním svých služeb a přinést přidanou hodnotu v podobě asistenčních služeb po internetu i po telefonu, a zároveň realizovat ubytování bez počáteční platby. V rámci daných segmentů lze toto využít jako konkurenční výhodu a proniknout tak na dané části trhu.

---

<sup>90</sup> CZECH TOURISM. *Sběr informací – domácí cestovní ruch – Česká republika 2011* [online]. s.10. Praha: Czech Tourism, 2011 [vid. 2013-04-16]. Dostupné z <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;from=20;orderby=novinky>

<sup>91</sup> CZECH TOURISM. *Sběr informací – domácí cestovní ruch – Česká republika 2011* [online]. s.13. [vid. 2013-04-16]. Dostupné z <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;from=20;orderby=novinky>

## **5.2 Marketingový audit – externí audit**

Externí audit společnosti HRP zahrnuje postupně všechny prvky uvedené v kapitole 3.3. Jako první ze zmíněných je uveden politický faktor následován ostatními klíčovými prvky externího prostředí.

### **5.2.1 Politický faktor**

Společnost HRP HotelOnline s.r.o. podniká na základě živnostenského oprávnění v oblasti výroby, obchodu a služeb neuvedených v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se o zákon 455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů, a tedy o podnikání volné podle přílohy 4 tohoto zákona ve vztahu k §25 odst. 2. Lze tedy říci, že pro tuto organizaci neplatí přímo pevně stanovená pravidla týkajících se subjektů podnikajících v cestovním ruchu a tedy zákonné předpisy 159/1999 Sb. – Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a příslušná ustanovení týkající se podnikání v cestovním ruchu v živnostenském zákoně a příloze 3 tohoto zákona. To znamená příležitost pro společnost v tom směru, že zde neexistuje povinnost například sjednat pojištění cestovní kanceláře proti úpadku, mít povinně vysokoškolské vzdělání či nutnou praxi, ale postačuje pouze praxe v oboru. V důsledku dodržení menšího množství podmínek lze vynaložit menší úsilí k založení společnosti a provozování činnosti a také menší potřebu finančních zdrojů zpočátku existence podniku respektive příležitost využití těchto prostředků v jiných oblastech důležitých pro počáteční rozvoj firmy.

Dále lze popsany fakt považovat za příležitost s ohledem na podobu podnikání, kdy cestovní kancelář je přímo tvůrcem činností v cestovním ruchu a nese riziko neúspěchu opět v mnohem větším rozsahu nákladů a smluvních vztahů než internetový zprostředkovatel a dovoluje tak pružnější přizpůsobení vývoji legislativy i vývoji trhu jako celku.

Právní formu podnikání HRP upravuje obchodní zákoník a smluvní vztahy se řídí občanským<sup>92</sup> a obchodním zákoníkem<sup>93</sup> a z nich vyplývajícími důsledky. Tato situace však platí pro všechny podobné organizace v daném odvětví a nelze říci, že by byly ohrožením pro danou firmu. Výjimkou by byly sankce za nedodržení zákonných podmínek na jakékoliv straně – zákazníka či zprostředkovatelského portálu či ubytovacího zařízení. Zde pak hrozí poškození dobrého jména společnosti, finanční náklady spojené s odpovědností za škody a další náhrady (např. platební a storno podmínky zúčastněných subjektů). Toto riziko hrozí všem subjektům podobně, míra je mírně odlišná podle úrovně zpracovaných smluv.

Ohrožením pro daný obor mohou být novely příslušných zákonů, neboť jsou již platné velmi dlouho a existuje potřeba změny v některých oblastech. Příkladem může být občanský zákoník, který ve stávající podobě bude zrušen a spojí v sobě i zákoník obchodní, vše pod názvem občanský zákoník.<sup>94</sup>

V nové úpravě platné od 1.1.2014 občanský zákoník zakotvuje sjednocení náhrady majetkových a nemajetkových škod – újmy, v některých případech omezuje povinnost finanční náhrady. Dále dochází ke změně v tom ohledu, že nebude vyžadován absolutní souhlas stran v oblasti smluvní, je zaveden institut potvrzovacích dopisů. V této oblasti dochází ke zmenšení důrazu na formu a tedy určitý způsob liberalizace. Mění se i způsob náhledu na projev vůle jednotlivce. V mnoha ohledech se v popisované oblasti nejedná o zásadní změny, ale vliv na obchodní aktivity i na spotřebitele mají nezanedbatelný.<sup>95</sup> Může být tedy příležitostí i ohrožením v závislosti na řešené situaci.

---

<sup>92</sup> ČESKO. Zákon č. 40/1964 Sb. ze dne 26. února 1964, *Občanský zákoník* [online].

In: Sbírka zákonů České republiky, 1964, částka 19. ISSN 0322-8037. [vid. 2013-04-25]

Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=1257>

<sup>93</sup> ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 18. prosince 1991, *Obchodní zákoník* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky. 1991, částka 98. ISSN 1210-0005.

Dostupné z [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>94</sup> ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, *Občanský zákoník* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. [vid. 2013-04-25]. Dostupné z

[http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>95</sup> Tamtéž



Nemalou roli v oblasti podnikání i života všech občanů této země sehrála změna sazeb daně z přidané hodnoty a také změna zařazení některých druhů zboží do oblasti se zvýšenou sazbou. Nově tedy platí, že pro rok 2013 je použita základní sazba daně z přidané hodnoty ve výši 21% a snížená pak platí ve výši 15%.<sup>96</sup> Služby poskytované subjektem HRP jsou zdaněny základní sazbou daně z přidané hodnoty.

Tento fakt znamenal pro mnoho domácností i firem zvýšení nákladů na provoz či existenci a tím snížil volné disponibilní finanční prostředky, které nemohly být věnovány na aktivity spojené s rekreací, organizací školení a doprovodných aktivit. Zvýšení sazby DPH je tak jednoznačným ohrožením pro společnosti zprostředkovávající služby v cestovním ruchu, neboť došlo k poklesu kupní síly obyvatelstva a tím také k poklesu výdajů na rekreaci.

### 5.2.2 Ekonomický faktor

Po odpočtu cenových, sezónních a kalendářních vlivů se hrubý domácí produkt (dále jen HDP) České republiky v roce 2012 snížil ve srovnání s rokem předchozím o 1,2 %. Pokles vykazoval v průběhu celého roku vzrůstající tendenci ve všech čtvrtletích, v meziročním i mezičtvrtletním porovnání. Lze tedy konstatovat, že se hospodářská recese stále lehce prohlubovala.

Důvodem této recese byla snižující se vnitrostátní poptávka domácností po zboží a službách, ale i poptávka investorů po kapitálu. I přesto, že zahraniční obchod rostl, nebylo možné dopady snižující se domácí poptávky kompenzovat.<sup>97</sup>

HDP za rok 2012 byl vytvořen v rozsahu 3 844 mld. Kč (vyjádřeno v běžných cenách), což bylo pouze o 0,1 % více než v roce 2011. Deflátor HDP, který znázorňuje celkovou změnu cenové hladiny, vzrostl meziročně o 1,3 %. Celková zaměstnanost (zaměstnanci a osoby samostatně činné) se zvýšila ve srovnání s předchozím rokem v průměru o 0,4 % na

---

<sup>96</sup> ČESKO. *Zákon č.235/2004 Sb. ze dne 1. dubna 2004, Zákon o DPH* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 78. ISSN 1211-1244. [vid. 2013-04-25] Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4382>

<sup>97</sup> ČSÚ. *Národní účty – 4.čtvrtletí 2012, Slabá poptávka příčinou poklesu HDP, Archiv rychlých informací* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [vid. 2013-04-26]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031113.doc>

5 092 tisíc osob. Počet osob podnikajících samostatně vzrostl o 21 tisíc na 956 tisíc, průměrný počet zaměstnanců (4 136 tisíc) zůstal téměř nezměněn. Celkově bylo odpracováno méně hodin, a to o 1,2 %.<sup>98</sup>

Pokles byl zapříčiněn menšími výdaji českých domácností, které poklesly celkově meziročně o 3,5 % (vyčísleno ve stálých cenách). Výdaje domácností však klesly i při vyjádření v běžných cenách, a to o 1,3 %. Tomuto stavu nedovedl zabránit ani pozitivní průběh vývoje deflátoru, který meziročně postupně klesal z 2,7 % v prvním na 1,7 % v posledním čtvrtletí. Celkový hospodářský pokles se vlani projevil i snížením zájmu o předměty dlouhodobé spotřeby (osobní automobily, nábytek). Poklesu doznaly také výdaje za potraviny, nápoje všech druhů, prostředky na údržbu a opravu bytů, pojištění a další zboží a služby.<sup>99</sup>

Uvedená situace je ohrožením pro všechny podnikatelské subjekty, neboť recese či stagnace ekonomiky stěžuje prodeje služeb a generování zisků, navíc v oblasti, která není pro občany i podniky životně důležitá. Situaci dokreslují následující údaje.

Popsané hospodářské výsledky se pak projeví následujícím způsobem:<sup>100</sup>

- pokles tržeb v letech předchozích, v roce 2012 další pokles o 0,9 % (zpomalení tempa poklesu);
- růst průměrné nominální mzdy o 2,7 %, avšak došlo ke snížení reálné mzdy oproti roku 2012 o 0,6 %;
- průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 se zvyšovala na 3,3 %, v posledních měsících roku 2012 klesla až na 2,4 %, do února 2013 se snížila na 1,7 %;
- jednotkové pracovní náklady se zvyšovaly meziročně o 2,7 %, míra registrované nezaměstnanosti pak ke konci roku 2012 dosahovala 8,60 %.

---

<sup>98</sup> Viz odkaz 97.

<sup>99</sup> Viz odkaz 97.

<sup>100</sup> ČSÚ. *Národní účty – 4.čtvrtletí 2012, Slabá poptávka příčinou poklesu HDP, Archiv rychlých informací* [online]. 2012. [vid. 2013-04-26]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031113.doc>

Na vině je současná celoevropská ekonomická recese – dluhové krize zemí eurozóny, celosvětová recese po krizi světových bank, zvýšení daní – například daně z přidané hodnoty, která celkově prodražila suroviny a energie, tak se negativně promítla do cen pro podnikatele i koncové spotřebitele. Toto je jedno z nejmarkantnějších ohrožení v rámci podnikání obecně a pro služby to platí dvojnásobně. Jak již bylo v této práci jednou zmíněno, snížení reálné mzdy (zvýšení daňového břemene a růst cen) vedlo ke snížení výdajů, které nejsou nezbytné, a k tvorbě úspor. Společnostem poskytujícím zprostředkovatelské služby pak přináší popsání situace ohrožení v podobě nedostatečné poptávky a zároveň příležitost v podobě vzrůstu počtu poptávaných krátkodobých pobytů. Další potenciál lze spatřovat v možnostech přeměny subjektů podnikajících v cestovním ruchu nebo v oblasti služeb v cestovním ruchu do internetové podoby a tím snížení nákladů na provoz.

### 5.2.3 Cestovní ruch v rámci České republiky

**Domácí cestovní ruch** je důležitou částí celého odvětví cestovního ruchu v převážné části zemí. Nejenže jej lze považovat za indikátor ochoty rezidentů k cestování, ale dá se říci, že může svým způsobem dokladovat koupěschopnost obyvatel daného státu nebo ochotu věnovat finanční prostředky do cestovního ruchu (domácí i výjezdový). V roce 2011 bylo uskutečněno 29 846 000 cest rezidentů po České republice, z toho 21 483 000 v rozsahu 1 – 3 přenocování a zbylá část pak zahrnuje 4 a více přenocování včetně služebních cest. V roce 2012 lze srovnat z dostupných údajů pouze tři kvartály roku, nicméně lze říci, že počty budou velice podobné jako v roce 2011. V prvních třech čtvrtletích roku 2012 se uskutečnilo 21 887 000 cest, přičemž 14 985 000 zahrnovalo kratší cesty.<sup>101</sup> Pro srovnání je uvedeno, že v roce 2010 bylo uskutečněno 21 247 000 cest celkem a v roce 2009 to bylo 22 088 000 cest celkem.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> ČSÚ. *Cestovní ruch – časové řady, Tab.4.1.0. Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013[vid. 2013-04-26]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

<sup>102</sup> ČSÚ. *Cestovní ruch – časové řady, Archiv 2003 – 2010: Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [vid. 2013-04-26]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru40\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru40_cr)

Statistické informace ukazují na obchodní příležitost, která v oblasti cestovního ruchu tkví a to i po krizovém roce 2009. V letech 2011 a 2012 se ukazuje, že tato oblast je nejen stabilní, ale odkrývá stále svůj růstový potenciál. Daný stav platí nejen pro subjekty podnikající přímo v cestovním ruchu, ale i pro poskytovatele či zprostředkovatele služeb v cestovním ruchu. Stabilitu odvětví potvrzuje i průměrný roční počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních v letech 2008 – 2012, který činil 18 923 512 přenocování.<sup>103</sup> Odchylna od počtu cest deklarovaných v předchozím odstavci vznikla zobrazením pouze počtu přenocování rezidentů České republiky. V součtu s osobami ze všech registrovaných zemí činil průměrný počet přenocování za rok 38 131 415 (letech 2008 - 2012).<sup>104</sup>

**Příjezdový cestovní ruch** je další výraznou oblastí, která sledovaný subjekt může ovlivnit. Česká republika je od devadesátých let minulého století přitažlivou destinací cestovního ruchu zahraničních návštěvníků. Dokladují to údaje v šetřeních českého statistického úřadu o spotřebě příjezdového cestovního ruchu v České republice (dále jen ČR) v letech 2007 – 2011 a dokazují tak velkou příležitost pro sledovaný subjekt HRP HotelOnline s.r.o. Statistické výkazy sice vypovídají o snižující se celkové spotřebě návštěvníků této země, avšak výdaje za služby cestovních kanceláří a agentur průběžně od roku 2009 rostou. V roce 2009 činily tyto výdaje turistů 400 milionů korun, v roce 2010 to bylo celých 462 milionů a v roce 2011 to bylo již 485 milionů korun českých.<sup>105</sup> V tomto ohledu je spatřována pro sledovaný subjekt příležitost spíše pro další zaměření na segment zahraničních turistů. Tržby v oblasti služeb za poslední roky rostly, a i když byl zaznamenán určitý růst cen ve sledovaném období, cenový deflátor postupně klesal (zpomalení růstu cen). Z toho lze usuzovat, že i přes hospodářské výkyvy je toto odvětví stabilní a může poskytovat prostor pro generování zisku i tohoto internetového subjektu. Internet je nedílnou součástí života téměř všech jednotlivců (a tedy i zahraničních turistů),

---

<sup>103</sup> ČSÚ. *Cestovní ruch – časové řady, Tab. 2.3.2. Počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v ČR a krajích* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [vid. 2013-04-26]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

<sup>104</sup> Tamtéž

<sup>105</sup> ČSÚ. *TSA-T1 – Spotřeba příjezdového cestovního ruchu v ČR, TSA T1.1 Spotřeba příjezdového cestovního ruchu v ČR 2003-2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_t1\\_spotreba\\_prijezdoveho\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t1_spotreba_prijezdoveho_cestovniho_ruchu_v_cr)

a proto i pro HRP HotelOnline s.r.o. existuje v tomto ohledu možnost uplatnění v sektoru příjezdového cestovního ruchu.

**Cestovní ruch v regionech ČR** je další významnou oblastí, v níž lze najít potenciální zdroje zisku pro HRP. Subjekty poskytující či zprostředkovávající služby v cestovním ruchu by měly svoje služby směřovat místně také podle atraktivity jednotlivých regionů a tomu přizpůsobit i skladu celého svého portfolia.

Jak ukazuje Tabulka č. 2 (viz následující strana) nejatraktivnější lokalitou České republiky je hlavní město Praha, vedoucí s celkovým počtem turistů 5 394 283 za rok 2012, z toho 713 537 osob činí rezidenti, na něž se HRP specializuje. Dalším velmi oblíbeným turistickým místem je okolí Prahy.<sup>106</sup> Stále vzrůstá obliba i Jižních Čech, kterým také každoročně stoupají počty návštěvníků.<sup>107</sup> S podobnou účastí následuje Šumava, která předstihla Jižní Čechy v roce 2012 o necelých 30 000 osob. A měřeno opět počtem turistů za rok 2012 a srovnáno s lety předcházejícími následuje Jižní Morava s 909 988 turisty a její návštěvnost vykazuje stoupající tendenci. Na následujícím místě se umístila Severní Morava a Slezsko, v této lokalitě se jedná o vzestupný trend, další v pořadí se nacházejí Východní Čechy, které navštívilo taktéž o něco málo více než v roce 2011.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> ČSÚ. *Cestovní ruch – časové řady, Tab. 2.7.1 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v turistických regionech v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

<sup>107</sup> Tamtéž

<sup>108</sup> Tamtéž

Tabulka č. 3: Počet turistů v jednotlivých turistických regionech ČR v letech 2010 - 2012

<b>Turistický region</b>	<b>2 010</b>	<b>2 011</b>	<b>2 012</b>
<b>Praha</b>	626 506	690 533	713 537
<b>Okolí Prahy</b>	470 863	512 787	514 624
<b>Jižní Čechy</b>	367 241	390 870	411 580
<b>Šumava</b>	401 886	390 008	441 293
<b>Plzeňsko</b>	139 750	147 801	158 083
<b>Západočeské lázně</b>	238 396	251 046	298 158
<b>Severozápadní Čechy</b>	191 527	214 788	229 600
<b>Český Sever</b>	271 317	272 775	286 552
<b>Český Ráj</b>	121 915	143 140	156 642
<b>Východní Čechy</b>	498 474	512 442	536 922
<b>Vysočina</b>	289 535	307 870	316 039
<b>Jižní Morava</b>	870 214	900 243	909 988
<b>Střední Morava</b>	173 340	186 886	181 113
<b>Severní Morava a Slezsko</b>	738 558	782 483	810 356
<b>Krkonoše</b>	478 360	479 973	517 850

Pramen: ČSÚ. Cestovní ruch – časové řady, Tab.2.7.1 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v turistických regionech v ČR [online]. [vid.16-04-13]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

Podle oblíbenosti jsou dále seřazeny sestupně i další cíle tuzemských turistů. Krkonoše a těsně za nimi stojí Východní Čechy ještě také s půl milionem turistů za rok 2012 a dále se nacházejí Západočeské lázně, Český Sever, Severozápadní Čechy, Střední Morava a za ní se podle počtu turistů za rok 2012 umístilo Plzeňsko a na poslední příčce oblíbenosti lokalit v ČR stojí Český ráj pověstný svým skalním městem.

Ze statistických šetření pak vyplývá opět jednoznačná příležitost pro sledovanou organizaci v podobě zaměření svých poskytovaných služeb do uvedených lokalit. Vyhledá-li HRP ubytovací zařízení v popsanych lokalitách, přidá k nim zážitkové balíčky, může takto zaujmout a uspokojit oba sledované segmenty, jak z řad jednotlivců, tak i velkých podniků.

Ohrožením může být opak – tedy nesprávná volba služeb a zaměření na méně navštěvované regiony v kombinaci s volnočasovými aktivitami stojícím na okraji zájmů turistů. Za ohrožení, které sice úplně do této kategorie nepatří, ale přímo ji ovlivňuje, lze považovat sezónu a v jejím rámci počasí. I v době nejvyšší sezóny lze zaznamenat velké

propady v návštěvnosti regionů České republiky především kvůli nepříznivým povětrnostním vlivům.

#### 5.2.4 Životní styl

Z výše uvedených statistických šetření vyplývá, že cestování osob za poznáním, rekreací, sportem, kulturou, z náboženských důvodů anebo jen za účelem trávení volného času a také z pracovních a obchodních důvodů se stalo nedílnou součástí života mnoha lidí. Stává se také výrazem současného životního stylu.

Lidé vykazují různé typy chování a rozdílné preference a s tím se také mění a vyvíjí nabídka služeb a všech produktů v cestovním ruchu. Zatímco v éře minulé nabídka určovala poptávku, nyní je to zcela naopak. Trh je neustále doplňován mnoha různými typy služeb v široké škále kvality. A tam, kde by se zdál trh nasycen, přicházejí nové a nové kombinace balíčků a modifikací služeb v oblasti cestovního ruchu s cílem vyvolat novou vyšší poptávku. Se zvyšující se hranicí důchodového věku a tím rostoucím zájmem spotřebitelů o sebe sama, s kolísajícími disponibilními příjmy a rostoucím fondem volného času je ovlivňována úspěšnost dodavatelů služeb v oblasti cestovního ruchu. Konkurence je více a více proměnlivá a existenčně nestálá, zkracuje se životnost konkurenčních výhod a je zvyšován tlak na vývoj nových výhod k udržení se na trhu a k předběhnutí konkurenčních organizací.

Dvacet čtyři let po pádu komunismu se cestování stalo naprosto běžnou denní součástí života Čechů a jeho obliba stále roste. Kolísání je zapříčiněno spíše ekonomickou situací země. Po počáteční euforii z cest do zahraničí se Češi rádi vracejí k objevování krás vlasti<sup>109</sup> a považují svoji zemi jako vhodné místo k trávení dovolené a víkendových výletů. Stále velmi oblíbené je trávení volných dní na chatách a chalupách a již méně u známých a příbuzných.<sup>110</sup> Dnes více než dříve cestují rezidenti za účelem rekreace a sportu,

---

<sup>109</sup> ČSÚ. *Cestovní ruch – časové řady, Tab.2.7.1 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v turistických regionech v ČR* [online]. [vid.16-04-13]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

<sup>110</sup> CZECHTOURISM *Sběr informací – domácí cestovní ruch – Česká republika 2011* [online]. [vid.2013-04-27]. Dostupné z <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;from=20;orderby=novinky>

zdravotních pobytů, poznávacích cest a kulturních a sportovních akcí. S rozšířením internetu do českých domácností a firem je tento trend příležitostí pro subjekty typu HRP nebo slevové portály, které zaplavily svými nabídkami české internetové prostředí.

Vzrostl počet kratších cest po tuzemských lokalitách, což lze považovat za projev hospodářské situace a přispívá k rentabilitě slevových portálů a zvyšuje počty prodaných víkendových balíčků služeb. Rozrostl se také počet pobytů věnovaných jako dárek blízkým osobám nebo přátelům. Lze z toho usuzovat, že zájezdy či pobyty takzvaně na poslední chvíli (last minute) jsou stále aktuální, avšak vzrůstá obliba dovolených či pobytů nazvaných „first minute“ (na první chvíli), jak dokladují katalogy cestovních kancelář a agentur.

Motivací k nákupům pobytů na první moment je široká nabídka termínů a ubytovacích zařízení a možnost výběru přesně podle přání zákazníka, vhodným obchodním tahem je pak i sleva na daný pobyt objednaný v předtermínu. I to může být příležitost pro sledovaný subjekt, pokud včas zveřejnění nabídky, může na tom profitovat.

Občané České republiky se postupem času stali náročnějšími cestovateli, a to jak směrem do zahraničí, tak i v tuzemsku. Již není dostačující pouze vyjet pasivně k moři a strávit všechnen volný čas na pláži. Jsou vyžadovány speciální programy, v kurzu je aerobik, jóga nebo třeba břišní tance a rozšiřují se počty fakultativních výletů za poznáním dané destinace a života místních lidí. Běžnou je nyní letecká přeprava, kvalitní ubytování a příplatky za luxusní prostředí i servis. Pro domácí cesty a dovolené platí podobná pravidla. Zákazníci za svoje peníze vyžadují bezchybné služby, dobré parkování, dostupnost hromadné dopravy a rozličné možnosti využití volného času – i v případě nepříznivého počasí a kladou tak na poskytovatele a zprostředkovatele stále vyšší nároky. A i v tomto případě lze nalézt příležitost pro HRP, zajistit v databázi dostatek podobných ubytovacích zařízení k pokrytí co nejširšího spektra přání zákazníků. Absence tohoto pak může být i ohrožením a způsobit snížení uplatnění na trhu. Je však dobré nezapomínat i na nízkopříjmové skupiny klientů a nabídku služeb uzpůsobit i pro ně (lze i okrajově).

Součástí života většiny obyvatel ČR je používání internetu, což je jedna z velkých příležitostí pro všechny podnikající subjekty. S rostoucím zajištěním bezhotovostních



plateb roste počet objednaných a zaplacených pobytů a služeb přes internet. Se zvyšováním rychlosti připojení k internetu se rozšiřuje prostor pro využití virtuálních prohlídek nabízených ubytovacích kapacit, i zařízení k využití volného času.

Současný tlak moderních firem na výkon jednotlivců stimuluje tyto k vyšší poptávce po relaxaci a odpočinku. Vyšší počet dní dovolené (nad zákonný rámec) pak vede v důsledku ke krácení hlavní dovolené a rozdělení do více kratších v průběhu roku. Uvedená situace pak vede mnoho turistů jak českých, tak i zahraničních k vícenásobné dovolené v České republice. Často volí ČR pro další doplňkovou dovolenou po návštěvě přímořských letovisek, a to zejména v jarních či podzimních měsících roku.

Vzhledem k vyšší úrovni vzdělanosti obyvatel v České republice oproti letům minulým, se rozvíjí turistika za kulturou a pamětihodnostmi, která v současné době skýtá další příležitost pro HRP HotelOnline s.r.o.. Přidáním zájmových nabídek v oblasti kultury – festivaly, opery, koncerty vážné hudby, vystoupení významných osobností hudebního či hereckého nebe lze podnítit zájem o služby analyzovaného subjektu a zvýšit tak jeho šanci na úspěch v daném odvětví.

Výrazné ohrožení pro HRP vyplývá z nové situace, kdy se přímí provozovatelé ubytovacích kapacit společně sdružují na bezplatném webovém portálu (většinou podle turistických regionů) a z nich vytváří prolink na své webové stránky a zjednodušují tak jednotlivcům přístup ke konkrétním ubytovacím zařízením. Weby jsou vytvářeny zdarma a uveřejnění ubytovacího zařízení je na nich také zdarma i prolink na webové stránky konkrétního ubytovatele funguje zdarma. Tento nový trend působí přímo proti existenci slevových portálů, internetových zprostředkovatelů služeb v cestovním ruchu a cestovních kancelářích organizujících pobyty v tuzemsku. Lze také s jistotou předpokládat, že se tento nový trend bude mezi ubytovateli rozšiřovat. Díky bezplatné možnosti (žádné provize zprostředkovatelů a žádné poplatky od klientů) zajistit ubytování bez prostředníka se tyto portály stanou vyhledávanými pomocníky při organizaci tuzemských pobytů.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Informace tohoto charakteru poskytl vydavatel regionálního časopisu Turnovsko, pan Pavel Matys s jeho laskavým svolením.

### 5.2.5 Demografický faktor

Dalším prvkem zkoumaným v rámci externího auditu je **demografický faktor**, který podobně jako předchozí faktory je výrazným determinantem podnikání v dané oblasti. Obyvatelstvo se dožívá stále vyššího věku, v České republice mají ženy naději na dožití se 78 let a muži se blíží 75 letům.<sup>112</sup> S ohledem na tuto skutečnost je průběžně posouvána hranice odchodu do starobního důchodu a posouvá se tak věk aktivního obyvatelstva. Na základě těchto skutečností lze předpokládat, že počet osob starších padesáti let, jež se mnohem více věnují cestování, se bude průběžně zvyšovat. A právě díky této situaci se bude rozšiřovat poptávka po kvalitě, pohodlí, bezpečnosti a relaxačních aktivitách. S ohledem na daný stav lze spatřit příležitost HRP zejména v kvalitě poskytovaných služeb a neustálé kontrole kvality služeb, za účelem vybudování konkurenční výhody a posílení stability na trhu.

Hrozba se naopak rýsuje v rostoucím počtu nezaměstnaných ve věku před hranicí odchodu do starobního důchodu. Vývoj od roku 2008 ukazuje vzrůstající počet nezaměstnaných ve věkové kategorii 50 – 65 let. V roce 2008 to bylo 11,5% z celkového počtu nezaměstnaných, v roce 2009 to bylo 15,9% a v roce 2010 pak 19,4% z celkového počtu nezaměstnaných, v posledním sledovaném roce – 2011 byla v této kategorii míra nezaměstnanosti 17,8% z celkové míry nezaměstnanosti v ČR.<sup>113</sup>

Příležitostí jsou pak pro analyzovanou organizaci takzvaní „singles“ nebo jednočlenné domácnosti. Většinou mají pravidelné příjmy a chtějí si před založením rodiny užívat svých příjmů a hledají například outdoorové aktivity, adrenalinové sporty a s tím spojené pobyty. Zahrnutím tohoto typu služeb do nabídky zprostředkování je velmi přínosným a má potenciál generování zisku.

---

<sup>112</sup>ČSÚ. *Obyvatelstvo-naděje na dožití při narození dítěte Česká republika*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [vid. 2013-04-28] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)

<sup>113</sup> ČSÚ. *Trh práce 1993 – 2011, IV. Okruh – míry, 403R(K). Míra nezaměstnanosti dle věkových skupin a vzdělání* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-20]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3103-12>

### 5.2.6 Technologický faktor

HRP je internetovým subjektem a z tohoto důvodu nelze opomenout **technologický faktor**, který na celou společnost velmi silně působí. S rozšířením nových médií v nedávné minulosti byly zpočátku spojeny zvýšené pořizovací náklady. Tato doba je dnes již překonána a rozmach je v současné době v plném proudu a internet je médiem, které dokáže oslovit miliony příjemců s poměrně nízkými náklady. Poskytuje tak velkou příležitost k proražení na trh v oblasti cestovního ruchu, zejména v oblasti zprostředkovatelských a rezervačních portálů. Příležitostí může být sice to, že počáteční nedůvěra v tyto portály je již překonána, ale hrozbou je jejich velký počet a tedy i vysoká konkurence zejména těch nadnárodních například [www.booking.com](http://www.booking.com).

Ohrožením pak může být vysoká nákladnost rezervačních databází – jejich vývoj, správa a neustálé inovace směrem k rychlému a snadnému uspokojení zákazníků. Ani obsluha by neměla mít potíže s těmito informačními systémy. Moderní rezervační systémy jsou multifunkční softwarová zařízení sloužící k rezervaci a prodeji vlastních produktů a zároveň zajišťující administraci nových ubytovacích kapacit, evidenci osob a využívající partnerské systémy. Výhodou je přesná evidence všech zprostředkovaných obchodů a centrální evidence zákazníků, partnerů a dodavatelů doplňkových služeb.

V oblasti cestovního ruchu neustále vznikají v internetovém prostředí nové a nové informační databáze a portály, jejichž cílem je poskytnutí maximálního možného množství informací o České republice, podpořit její propagaci v zahraničí a rozvíjet nejen příjezdový, ale také domácí cestovní ruch. Pro všechny subjekty operující v oblasti cestovního ruchu je toto přínosem a příležitostí.

Příkladem může být projekt CzechTravelHouse, speciální B2C a B2B internetový server zaměřený na odvětví cestovního ruchu na území ČR. Záštitu nad projektem drží společnost CzechTravelAgency. Jedná se o prostor pro vzájemnou výměnu informací mezi tuzemskými firmami, potenciálními českými i zahraničními návštěvníky. Prostřednictvím zadávání poptávek a nabídek je možné virtuálně obchodovat se službami různého typu a kvality a načasování. Základem je veřejně přístupná databáze, na níž má každý subjekt vlastní prostor k propagaci a je tedy příležitostí ke komunikaci s potenciálními zákazníky.

Internet je klíčovým životním prostředím HRP, proto by měla neustále držet krok s vývojem technologií internetové komunikace, neboť pokud jej neudrží, vystavuje se hrozbě ztráty zisku a v nejhorším případ i důvodu existence. V době, kdy vedle fyzického života žijí lidé i virtuální životy na sociálních sítích, je nutnost být i této sféry účasten jako podnikatel a zprostředkovatel komunikace. Nedostatečná podpora těchto forem je velkou hrozbou sledovaného subjektu, neboť ji vedení firmy provádí nekoncepčně a nesystematicky.

S rozšířením používání chytrých mobilních telefonů roste význam tvorby a využívání aplikací pro mobilní telefony. Aby služby HRP HotelOnline s.r.o. byly vždy a všem po ruce, je vhodné zamyslet se nad tvorbou aplikace pro chytré telefony. Potenciální a stávající zákazníci mohou mít portál neustále při ruce a sledovat novinky, soutěže a vytvoří se tak prostor pro pravidelnou komunikaci.

Současnost i budoucnost patří internetu a jeho přenosným prohlížečům v podobě tabletů, netbooků, chytrých mobilních telefonů a aplikací navržených přímo pro tato zařízení. Čím komplexnější soubor snadno ovladatelných služeb bude zprostředkovatel schopen poskytnout, tím větší šanci na úspěch bude mít. Do následujícího období je využití všech těchto technologických řešení nezbytnou podmínkou pro přežití.

### **5.3 Marketingový audit – Interní audit**

Po prozkoumání makroprostředí je nutné se podívat i na mikroprostředí, které přímo ovlivňuje nejbližší život společnosti a svojí strukturou a organizací ji také utváří. V rámci interního mikroprostředí bude prozkoumán současný technologický a technický stav, organizační struktura, úroveň služeb a současné marketingové aktivity. Externí mikroprostředí pak ukáže, v jaké pozici se společnost nachází. I tato část marketingového auditu je klíčovou pro tvorbu a optimalizaci marketingových aktivit, neboť bez znalosti současné vnitřní situace je prakticky nemožné správně stanovit cíle a následně jich pak dosáhnout a stát se tak úspěšnou organizací v daném oboru.

### 5.3.1 Externí mikroprostředí

Externí mikroprostředí jeho analýza je vysvětlena v následujících řádcích a zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenci, marketingové prostředníky a veřejnost. Prvním popsaným faktorem jsou **zákazníci**.

Společnost HRP HotelOnline s.r.o. operuje na trhu krátce, přestože její existence se datuje do roku 2011. V počátcích fungování tohoto subjektu byl prostor věnován tvorbě databáze a současných propagačních materiálů a hledání vhodného umístění kanceláře. Z těchto důvodů je počet zákazníků malý a čítá několik desítek jednotlivců a řádově jednotky podniků. Úspěšně byly realizovány menší firemní rekreace od velkých podniků a jednotlivci pořídili několik desítek pobytů zejména na dceřiných stránkách [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz). Struktura zákazníků zjištěná z malého vzorku (celé portfolio zákazníků) odpovídá provedené segmentaci. V rámci jednotlivců se jedná o skupinu obyvatel v aktivním věku s pravidelným příjmem, v segmentu velkých podniků se jedná o firmu v Libereckém kraji s více než 700 zaměstnanci. Společnost v počátku ani v průběhu realizace služeb nezjišťovala průzkumem přesné potřeby a přání svých klientů ani potenciálních klientů.

Toto lze považovat za slabou stránku organizace, kterou je však možné začít obratem odstraňovat. Vzhledem k tomu, že nebyla provedena SWOT analýza před zahájením tohoto projektu, byly opomenuty velmi důležité počáteční kroky, které se teď v mnoha dalších ohledech projevují jako slabé stránky či hrozby pro celou sledovanou organizaci. I proto nyní subjekt tápe v tom, jak potenciální zákazníky správně oslovit.

Za silnou stránku je možné přeneseně považovat i rozsáhlou základnu potenciálních klientů ve stanovených segmentech.

**Dodavatel** pro HRP jsou poskytovatel připojení k internetu, tvůrce databázového programu, pronajímatel kancelářských prostor, telefonní operátor, poskytovatel účetních služeb, agentury různého zaměření. Poskytovatel připojení je stabilní zkušený technik, který pravidelně udržuje svoje technické zařízení a věnuje se sledování aktuálních trendů, Je tedy schopen pružně reagovat na změny v technologiích připojení a přinést tak solidní služby odpovídající potřebám internetového subjektu. Pronajímatel kancelářských prostor

je vlastníkem rozsáhlého komplexu bývalého podniku Kamenoprojekt (socialistický podnik) v klidnější části města Turnova. Jedná se o levnější prostory s pravidelnou údržbou a úklidem, po malých úpravách vhodné k jednáním. Lze tedy také s ohledem na nízké náklady a dobrou dopravní dostupnost a blízké parkoviště považovat za silnou stránku HRP.

Služby telefonního operátora jsou na standardní úrovni – cenové zvýhodnění podnikatelských tarifů včetně dostupných datových tarifů také přispívá k nízké nákladovosti sledované organizace a není nutné považovat je za slabou stránku. Účetní služby poskytuje společnost Hotelonline a.s., z níž tato společnost vyšla, a jsou jí také financovány. Lze je také zahrnout do silných stránek, neboť se předpokládá spolehlivost služeb a zároveň kontrola nákladů, podpora HRP HotelOnline s.r.o..

Dodavatel databáze je finančně zainteresován na hospodářském výsledku analyzované společnosti, a tak je položen základ efektivní spolupráce, cílevědomého plnění úkolů a zároveň loajality s danou institucí. Toto je v klíčovém prvku existence podniku velmi vhodný tah a lze jej řadit také k silným stránkám společnosti. Agentury různého zaměření – eventové, outdoorové, svatební, teambuildingové apod., s nimiž HRP vstupuje do obchodního vztahu při zprostředkování dalších služeb svým klientům. Potenciálně mohou být slabou stránkou, pokud nejsou smlouvy o spolupráci adekvátně ošetřeny. V současné době smlouvy odpovídají platným zákonným úpravám a zahrnují sankce pro obě strany při porušení podmínek spolupráce. Přílohou jsou platební a storno podmínky agentur a jsou závazné i pro HRP, takto je dána důvěra agenturám a představuje tak projev důvěry od analyzovaného subjektu směrem k agenturám. Konkrétní informace o klientech shromažďuje HRP HotelOnline s.r.o. a nepostupuje je agenturám, aby nedošlo k obejití zprostředkovatele. Na druhou stranu si HRP HotelOnline neúčtuje žádnou provizi od agentur, což nabídku spolupráce s touto firmou činí atraktivní. Dalším přínosem pro agentury je zvýšení počtu klientů a možnost zvýšení počtu realizovaných zakázek. Popsané skutečnosti se řadí k silným stránkám tohoto internetového subjektu.

**Konkurence** je v daném odvětví obrovská od světových rezervačních portálů typu Booking.com, Expedia, GTA hotels, Venere a mnohé další přes CZeCOT, Skrz.cz, hotel.cz, hrs.com až po slevové portály typu Slevomat.cz, Slevuska.cz a jiné podobné

prodejní a zprostředkovatelské portály. V minulosti docházelo k masovým náborům hotelů těmito zprostředkovateli, aby dokázali uspokojit potřeby všech kategorií potenciálních klientů. Hlubší spolupráce nebyla podmínkou a často ani zvykem. S vývojem cestovatelů, se rozvíjely i jejich požadavky na tyto poskytovatele služeb. Základem je pak jednoduché ovládání při hledání vhodné služby, zadání různých kritérií hledání a také zajímavost destinací.

Stoupající náročnost uživatelů nutí internetové poskytovatele úzce spolupracovat s ubytovacími zařízeními na nových způsobech prohlídek – virtuální vstupy, použití streetview (virtuální prohlídka dané lokality včetně možnosti procházky určenou trasou). Vyvíjí se nové typy úzké spolupráce portálů s hotely ve smyslu tvorby balíčků služeb a cenových nabídek pro konkrétní portál a destinace na míru, jedná se o exkluzivitu prodeje daných typů ubytovacích prostor a další specifické prostředky k odlišení služeb toho či onoho webového poskytovatele služeb. Diferenciace je dnes obrovská a odlišení od ostatních internetových zprostředkovatelů je klíčem k úspěchu ba přímo základem k přežití. Vítězí nový a neotřelý způsob prezentace sebe sama, nové uživatelské služby, mobilní aplikace, specializované filtry pro vyhledávání a další chytré funkce jsou dnes klíčem k úspěchu a je jich hojně využíváno. Každý takový rezervační portál vlastní jinou strukturu zobrazení ubytovacích kapacit, samozřejmě z konkurenčních důvodů a základem existence je poznání přání zákazníka. Jak je pro něj nejsnadnější hledat a filtrovat data, co je pro něj důležité nejen v obsahu, ale i důležitost jednotlivých položek při hledání. Klíčové je také zobrazení a snadná dohledatelnost v internetovém prostředí. Pořadí, v němž se daný subjekt objeví při vyhledávání, rozhoduje o dlouhodobém setrvání organizace na trhu.

Slabou stránkou HRP je skutečnost, že při práci s internetovými vyhledávači je velmi obtížné tuto společnost vůbec nalézt. Tento nedostatek se jeví jako nejzávažnější s ohledem na skutečnost, že se jedná o internetový subjekt. Ostatní subjekty využívají aktivně placených reklam například na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz), takzvaný Sklik – platí se za kliknutí na stránky zadavatele a odměnou je přední umístění v rámci internetového vyhledávání potenciálními zákazníky. Podobnou službu poskytují i ostatní vyhledávače. Konkurenční organizace obdobného typu je využívají hojně, jejich prezentace stojí na tom, aby byly vidět. Naprosto běžná je práce s klíčovými slovy, což je další slabá stránka HRP

HotelOnline s.r.o., který je nepoužívá a nemá dle těchto zásad naformátované webové stránky. Společnost Google poskytuje servis AdWords (klíčová slova), kdy za úplatu rezervačním portálům poskytne nejčastěji zadávaná slova uživateli internetu. Tak lze zjednodušit a usnadnit otextování webových stránek internetových poskytovatelů služeb v cestovním ruchu a rychle a dlouhodobě se zviditelnit v životním prostředí těchto organizací. Další slabou stránkou společnosti je nejednotnost v prezentačním stylu. Provedení webových stránek není dokonale sladěno s podpůrnými propagačními materiály – dochází k nejednotě a ztěžuje se memotechnické spojení materiálů s organizací. Takto lze způsobit i dezorientaci u potenciálních zákazníků. Konkurenční portály mají jednotný firemní a prezentační styl, kterým se vymezují oproti ostatním. Posilují tak svoji značku a zvyšují důvěryhodnost, která je velmi klíčová v oblasti služeb a v prostředí internetu toto platí několikanásobně.

V souvislosti s konkurencí je zde opět patrná absence marketingového průzkumu trhu před zahájením projektu, což se nyní projevuje jako slabá stránka. Chyběla hlubší znalost prostředí: existence podobného názvu u jiné společnosti (hrs.com) a následně komplikace s názvem webových stránek, neznalost konkrétních potřeb zákazníků, nedotažená databáze a uživatelské rozhraní – chybějící filtrační položky (např.: cena). Odstraňování těchto vad zvyšuje náklady na provoz, prodlužuje intervaly mezi jednáními u klientů a stěžuje postavení a obslužnost celého projektu HRP.

Nejsilnější výhodou a tedy silnou stránkou analyzovaného subjektu je samotná koncepce portálu. Nejedná se jen o rezervační systém, ale multifunkční internetovou zprostředkovatelskou společnost – „žijící subjekt“, který žije se svými klienty. Poskytuje asistenci 24 hodin denně firemním partnerům na cestách, po telefonu jim najde a rezervuje vhodné ubytování i pozdě v noci (tato služba je bonusem zdarma). Při realizaci firemních akcí poskytuje z vlastních zdrojů zálohy ubytovacím zařízením a stává se tak i finančním partnerem svých zákazníků. Ideou organizace je poskytnout nejlepší ceny na trhu svým klientům.

K ubytování poskytuje HRP služby zájmových agentur – teambuilding, outdoorové aktivity, catering, svatební a poradenský servis. Nejedná se tedy pouze o rezervační portál, ale o firemního internetového asistenta. Snižuje tak náklady na pracovní síly svých



firemních klientů a šetří čas jejich stávajícím zaměstnancům. HRP není klasickým statickým rezervačním portálem, ale opravdu mnohoúčelovým internetovým zprostředkovatelem. Popsaný stav je výraznou konkurenční výhodou, spolu s atraktivní cenovou politikou (preference realizací velkého počtu poptávek s menší marží) a širokým sortimentem služeb i pro jednotlivce může konkurovat také slevovým portálům.

**Marketingoví prostředníci** jsou dalším důležitým prvkem externího mikroprostředí, neboť přináší službu zákazníkům. Klíčovým komunikačním a zároveň distribučním kanálem organizace HRP HotelOnline s.r.o. je internet a jeho možnosti. Kromě přímo poskytovaných služeb přes webové stránky, je využívána sociální síť Facebook, kterou pro komunikaci využívají jednotlivci, zájmové skupiny i některé firmy. V rámci profilů na dané síti lze pomocí odkazů na webové stránky distribuovat produkty nepřímo a přímo lze distribuovat informace o společnosti či službách. Jako vhodné se k šíření povědomí o značce jeví podpora podobných sítí například Twitter, jež nabývá v posledním roce stále na významu. Nové možnosti nabízí profesní síť LinkedIn, která by mohla být přínosná zejména v rámci firemní klientely. Nynější rozsah využití internetu by mohl být mnohem širší, a proto nelze nyní najisto říci, že je to silná stránka firmy.

Vzhledem k omezeným finančním prostředkům je druhým hlavním distribučním kanálem osobní zprostředkování služeb, které platí zejména pro klienty v segmentu podniků, kde vedoucí projektu přímo jedná s klienty je tedy operativně schopen řešit specifické potřeby. Tato metoda je sice velmi účinná, ale tím, že je pracovní tým malý, nelze ji použít v širším měřítku.

Dalším prvkem externího mikroprostředí je **veřejnost**. Vezmeme-li v úvahu místní komunitu, tak je společnost HRP v místě kanceláře, v lokalitě Turnova neznámým subjektem, což může ztížit i uplatnění v segmentu podniků v Libereckém kraji. Totéž platí i pro ostatní kraje, kde se na podniky HRP zaměřuje. Je tedy složité popsat náhled místní komunity na subjekt, neboť v podstatě žádný neexistuje, tento stav lze také přiřadit k slabým stránkám společnosti. Je tedy vhodné začít pracovat na medializaci společnosti v regionálních denících, v profesních a zájmových časopisech, aby bylo možné začít budovat pozitivní vnímání organizace veřejností. V případě internetového prostředí popsaný stav platí obdobně a lze toto přiřadit ke stránkám kriticky slabým. Podobná je

situace i v případě médií, kde však lze na celostátní úrovni najít velmi příhodnou silnou stránku – mnoho kontaktů a přátelských vztahů s osobami pracujícími v celostátních mediálních institucích.

### **5.3.2 Interní mikroprostředí**

V rámci interního prostředí bude posuzována organizace společnosti, firemní kultura, procesy, technické a technologické zázemí včetně finančních možností a prováděných marketingových aktivit. Výsledky pak poslouží jako podklad pro výběr vhodné strategie a tvorbu následných akčních plánů.

V oblasti **organizačních záležitostí, vnitřního technického a technologického vybavení** existuje několik problematických témat, s nimiž se HRP potýká. Sledovaný subjekt vznikl s ideou vybudování největší databáze ubytovacích zařízení v České republice. Tato databáze je vytvořena zároveň jako program, který spojuje objednávkový systém, generování poptávek, fakturační systém a administrační moduly – tedy kompletní firemní program. V současné době se společnost potýká s jeho nedokonalostí. Systém není schopen pro zaměstnance firmy generovat vybraná ubytovací zařízení flexibilně podle potřeb obslužného personálu, nelze filtrovat přes zadání ceny ubytovacího zařízení. Pokud není sjednána s ubytovacím zařízením provize nastavená v programu, nelze platit přes platební bránu systému.

Podobná je situace u segmentu podniků. Pokud zajistí HRP klientům zařízení, které není v databázi, je obtížné opět účetně vše nechat projít přes HRP. Tyto případy se řeší přes společnost mateřskou a celá zakázka prochází přes účetnictví partnerské organizace. Následně je velmi složité kontrolování nákladů a výnosů ve firmě HRP HotelOnline s.r.o.. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům jsou další úpravy odkládány a změny probíhají pomalu. V případě uhrazení služby přes platební bránu není předem ověřována volná kapacita například hotelů, může tedy snadno dojít k potížím s volnými lůžky ve vybraném termínu. Uspokojení potřeb zákazníka se za popsanych podmínek stává složitým a ne vždy je úplně možné.

Z hlediska organizačního lze za slabou stránku považovat úroveň informovanosti zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou. Tým operátorek není informován včas o postupech vedení (vedoucí projektu a obchodní ředitelky), nejsou seznámeni s výhledem na nejbližší měsíce – s plánem, s konkrétními cíli a probíhajícími aktivitami obchodními a marketingovými. Dostávají pouze jednorázové úkoly, připomínky k nedostatkům ve fungování společnosti nejsou nijak reflektovány. Obchodní schůzky smluvené operátorkami nemohou být realizovány, vedení neposkytuje zpětnou vazbu k termínům schůzek. Vyskytují se obtíže s fakturacemi, které nejsou systémově řešeny.

Na základě osobních pohovorů<sup>114</sup> se zaměstnankyněmi bylo zjištěno, že pouze v současné době ztrácejí motivaci a chuť do práce z důvodů výše popsanych. Dochází k situacím, kdy se stydí za nepromyšlenost projektu a nefungující postupy, za celou společnost. Samy nejsou schopny ovlivnit kvalitu systému a organizačního zajištění, pracují podle svých schopností a možností. Jsou velmi limitovány nedořešenými funkcemi rezervačního a platebního systému a nuceny zákazníkům vysvětlovat důvody zvláštních postupů při platbách služeb. Tento fakt snižuje důvěryhodnost celého podniku, což je v oblasti služeb životně důležitá podmínka a dále degraduje pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou na pouhou potřebu zaměstnanců být zaměstnán.

Z provedených rozhovorů dále vyplynulo velké vnitřní nadšení operátorek pro danou oblast a celý projekt na jeho počátku, ale bylo velmi zastíněno nekonceptností vedení společnosti a neexistence plánu a rozfázování činností, absence koordinování a nedostatečným množstvím informací od vedení projektu. Popsaný stav je však možné poměrně lehce přeměnit na silnou stránku, zájem zaměstnankyň lze podnítit otevřenou komunikací a zapojením do plánování, aby mohly předat svoje připomínky a zkušenosti.

Výrazným zjištěným nedostatkem je neexistence plánu – časový, marketingový, strategický, rozdělení činností, odpovědností a stanovení termínů pro plnění úkolů, pravomocí a podpisových práv. Veškeré činnosti procházejí odsouhlasením jedné osoby (vedoucí projektu), což následně zpomaluje veškerý chod organizace, ze zřetele se mohou

---

<sup>114</sup> Rozhovory s oběma operátorkami organizace probíhaly průběžně při pravidelných konzultačních návštěvách v prostorách HRP HotelOnline s.r.o.

ztrácet i ty nejzákladnější cíle. I zde však je možné zvrátit stav věci, analyzovat současnou situaci, najít slabiny a věnovat se jejich eliminaci a podpoře silných stránek.

Finanční oblast daného subjektu je věcí velmi interní, údaje jsou téměř nedostupné. Financování projektu probíhá dva roky z hospodářských výsledků partnerské společnosti Hotelonline a.s., účetnictví obou společností probíhá centrálně ve Špindlerově Mlýně a pro externí společnost je neprůhledné a nedostupné. Partnerská společnost uplatňuje silnou kontrolu a uvolňuje finanční prostředky na nutný rozvoj v omezené výši nikoliv potřebné. Přesná čísla nejsou známá a jsou považována za tajné interní informace.

Současné dostupné informace ukazují pouze náklady na provoz kanceláře a nezobrazují mzdy vedení a náklady spojené s vývojem technologie (software). Z tohoto důvodu je složité stanovit i rozpočet na následné marketingové aktivity. Vzhledem k malému počtu uskutečněných zakázek se provoz stává nákladným a partnerská společnost vyvíjí tlak na vedoucího projektu a na výsledky dvouleté práce. Osoby stojící za oběma společnostmi jsou v rámci dostupných informací z výpisu z obchodního rejstříku zainteresované v několika podobných propojených společnostech. Majetkové a odpovědnostní vztahy nejsou tak úplně jasné. I tento fakt snižuje důvěryhodnost společnosti a lze jej považovat za slabou stránku HRP.

## **5.4 Současný marketingový mix**

Nyní je vhodné připomenout rozhodující úlohu analýzy marketingového komunikačního mixu pro stanovení síly či slabosti organizace. Výsledky jsou pak podkladem pro volbu budoucí strategie s ohledem na úspěšnou změnu současného stavu směrem k získání stabilní pozice na trhu v odvětví služeb v cestovním ruchu.

### **5.4.1 Product**

Myšlenka portálu, který žije s klienty a poskytuje každému na míru službu dle jeho přání, se zdá být dobrou volbou v početné konkurenci, kterou jsou rezervační a slevové portály se statickými produkty. Zprostředkovatelská služba v podání HRP znamená nejen rezervaci

ubytování na přání, ale dodatkové asistenční a finanční služby, aktivity různého zaměření či pobytové balíčky.

V současné době se společnost potýká s velmi dlouhou dobou k zjištění informací pro poptávky firemních klientů a složitostmi při platbách jednotlivců. Zde lze najít rozkol s původním plánem vedení, vytvořit rezervační systém, který do hodiny poskytne zákazníkovi kompletní informace. Současný reakční čas činí při velkých zakázkách v řádu stovek lidí i 24 hodin. Šíře poskytovaných služeb odpovídá portfoliu konkurenčních firem a nabízí dostatečné množství nadstavbových prvků.

Šíře a hloubka sortimentu:

- Jednotlivci ve věku 20 – 35 let – zážitkové pobyty, víkendové balíčky, ubytovací zařízení dle specifických potřeb;
- Rodiny s dětmi 30 – 45 let – rodinné pobyty a balíčky, specifické lokality, ubytování dle specifických potřeb;
- Dospělí jednotlivci, páry a skupiny ve věku 40 – 65 let – mix služeb a zážitků dle specifických přání, přednastavené balíčky s ohledem na různé zájmy a aktivity (sport, kultura, hudba, příroda, wellness apod.), ubytování dle specifických potřeb;
- Podniky – firemní ubytování, finanční a asistenční služby, teambuliding - outdoorové aktivity.

#### 5.4.2 Price

Cena produktů je stanovena na základě cen konkurenčních subjektů. Slevové portály účtují svým spolupracujícím ubytovacím zařízením 15% ze zlevněných cen pobytů. HRP HotelOnline s.r.o. uplatňuje politiku nižších cen a účtuje 10% z ceny ubytování u jednotlivců a pro firemní klientelu se cena za zprostředkované lůžko pohybuje v rozmezí 36 – 60,- Kč za osobu a noc. Cena se liší podle typu ubytovacího zařízení a specifických potřeb klienta. Sledovaný subjekt vybudoval motivační slevové programy pro obě strany (kritériem je počet rezervací na klienta nebo na druhé straně domluvené ceny za lůžko a velikost ubytovacího zařízení), jejichž prostřednictvím lze ceny ještě o několik korun na osobu a noc snížit. Tato politika je nastavena tak, aby marže ubytovacích zařízení byly

snižovány co nejméně a ta byla nadále motivována ke spolupráci s HRP. Ceny pro klienty také navíc zůstanou příznivé a konkurenceschopné.

### 5.4.3 Place

Dvěma nejvýznamnějšími distribučními kanály jsou:

- Osobní prodej služeb: zajišťovaný vedoucím projektu a obchodní ředitelkou v segmentu velkých podniků;
- Internet: distribuce služeb přes vlastní zprostředkovatelský portál [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz) a webové stránky [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz), dále prolink (tzv. „proklik“ neboli přímé přesměrování na vlastní stránky) na spřátelených webových stránkách partnerské organizace Hotelonline a.s. – [www.hotelklik.cz](http://www.hotelklik.cz);
- Telefon – je využíván k upřesnění požadavků a přání klienta, méně také k prodeji konkrétních služeb.

V současné době společnost využívá k prodeji svých služeb nikým nespravované stránky [www.hrubaskala.cz](http://www.hrubaskala.cz), kam chodí poptávky na ubytovací kapacity a HRP tyto realizuje ve spolupráci s provozovatelem vybraného ubytovacího zařízení v Českém ráji. Nejedná se sice o zcela etickou praxi, ale popsáný jev generuje drobné a pravidelné poptávky s určitým výnosem.

### 5.4.4 Promotion

V rámci komunikace s cílovými skupinami využívá společnost kombinace několika možných nástrojů komunikačního mixu. Jedná se zejména o mediální reklamu a soutěže, články v internetových médiích, tištěných médiích a rozhlase, osobní prodej a internetovou komunikaci. Avšak i zde se projevuje nekonceptnost a absence plánu, směřujícího k určitému cíli, následkem čehož se projevuje celá komunikace jako roztříštěná, nepůsobí synergicky a v důsledku toho pak nemá takový přínos, kterého je možné plánovitou realizací jednotlivých kroků dosáhnout.

Slabou stránkou celé organizace je téměř nulový rozpočet na marketingové aktivity a

nedůvěra vedení v sílu internetového prostředí (vedoucí projektu) a komunikaci skrz něj. Následkem toho se společnost obrací na tradiční média, která internet v dnešním světě pomalu nahrazují. Celá záležitost se jeví jako tristní s ohledem na skutečnost, že se jedná o internetový subjekt.

V rámci **reklamy a reklamních materiálů** společnost sice vhodně využívá loga v podobě domečku pod lupou a hesla „Víte kdy? Víme kam!“, které se prolíná do tištěné i elektronické podoby, avšak není úplně prolnuté (sjednocené) se strukturou a podobou portálu [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz), což neumožní správné spojení se subjektem v průběhu reklamního sdělení. Reklama je navíc sporadicky používaným nástrojem. V tištěné podobě proběhla pouze jednou v regionálním tisku, elektronicky formou reklamního sdělení regionálním podnikům. Reklamní sdělení se průběžně objevují na výše uvedených partnerských stránkách. Za silnou stránku lze považovat možnost barteru – výměny služeb za poskytnutou reklamu v celostátních médiích. Nevýhodou však zůstává obtížné plánování uveřejnění reklamních textů. Texty jsou umísťovány do médií, když je text poplatný tématům v daném vydání anebo když zbývá volná plocha k zaplnění prostoru média.

V rámci **podpory prodeje** společnost upřednostnila soutěže v rozhlasových stanicích a na vlastních webových stránkách. Poslední proběhla v rámci sezónní podpory prodeje před Vánoci 2012 na rádiu Evropa 2, kde byly věnovány vouchery na víkendové pobyty s různou úrovní služeb. V létě roku 2012 pak proběhla soutěž na stránkách [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz). Dále jsou vouchery používány při osobním prodeji, jako ukázkový vzorek poskytovaných služeb nebo jako předmět barteru.

V současné době společnost pracuje na rozšíření způsobu poskytování slev také jako sezónní podpory prodeje služeb. Další prvky prodeje stojí v současné době v pozadí zájmu analyzované organizace.

Oblast **Public Relations** (dále jen PR) je v této organizaci v počátcích a její tvorba a úroveň je opět poplatná absenci celkové strategie společnosti. Nejvíce se této formě komunikace blíží způsob operování HRP na sociální síti Facebook. PR je oblast, která nabízí velký potenciál zejména k zvýšení motivace zaměstnanců a růstu sounáležitosti

s firmou. Dále je možné využít poukazů na krátkodobé pobyty jako sponzorství charitativním organizacím a vejít u veřejnosti ve známost právě pod přátelským a odpovědným dojmem, posílit tak důvěryhodnost společnosti u veřejnosti. Tuto slabou stránku lze poměrně rychle změnit v silnou a soustavně ji podporovat i dalšími PR aktivitami.

HRP HotelOnline s.r.o. využívá **přímého marketingu** ke komunikaci se segmentem velkých podniků. K duševnímu vlastnictví společnosti patří několikatisícová databáze kontaktních osob – personálních manažerů, obchodních zaměstnanců, asistentek sekretariátů, vedoucích zaměstnanců firem, top managerů.

Nepravidelně dochází k zasílání direct mailů s propagačními materiály a rozsahem služeb sledované organizace. Dvakrát v období jednoho roku byla k rozšíření povědomí v segmentu využita elektronická pošta s barevnými katalogy, osloveni byli personalisté firem v Libereckém a Středočeském kraji. Slabou stránku v použití tohoto nástroje lze spatřovat v nekonkrétním formulování textu a podmínek spolupráce, málo nápaditá a nudná prezentace. Výsledkem realizace této formy prezentace byla nulová odezva.

V oblasti **internetové komunikace** byl proveden průzkum dohledatelnosti společnosti HRP HotelOnline s.r.o. při zadání různých hesel spojených s oblastí cestovního ruchu. Slova byla náhodně zvolena a přímo se vztahují k rekreačnímu ubytování. Jak ukazuje příloha č. II, výsledky výzkumu lze označit za katastrofální.

Z deseti zadaných hesel vztahujících se k cestování po České republice do vyhledávačů Google a Seznam bylo možné najít sledované webové stránky pouze jednou ([www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz)) a jedenkrát byl vyhledán odkaz na obchodní rejstřík organizace. Po zadání hesla proběhlo listování prvními třiceti vyhledanými stránkami na vyjmenovaných internetových vyhledávačích. Zvolen byl Google.com a Seznam.cz z důvodu jejich největší využívanosti na území České republiky.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že internetová komunikace analyzovaného subjektu není příliš účinná a je tedy jeho významnou slabou stránkou. Do budoucna bude pro existenci firmy klíčové tento nedostatek odstranit.



Další formy nástrojů marketingového mixu v podobě event marketingu, guerilla marketingu, virálního marketingu nebo product placementu společnost nevyužívá buď z důvodu nedostatku finančních prostředků, nebo neznalosti způsobu jeho použití.

Je však běžné, že malé organizace nevyužívají všech známých nástrojů marketingového komunikačního mixu a zejména pak těch propagačních, neboť se mnohdy jedná o náklady převyšující možnosti těchto ekonomických subjektů. K podobným subjektům lze HRP HotelOnline s.r.o. také zařadit.

#### **5.4.5 Lidé, materiální prostředí a procesy**

**Lidé** jsou v životě ekonomického subjektu klíčovým prvkem a v oblasti poskytování služeb toto platí zásadně. Celý tým zaměstnanců lze rozdělit do třech skupin:<sup>115</sup>

- 1. skupina: pracovní zkušenosti z cestovního ruchu, obchodu v cestovním ruchu, marketingu;
- 2. skupina: pracovní zkušenosti z cestovního ruchu, zkušenosti s vedením lidí, ubytovacích zařízení a částečně obchod;
- 3. skupina: pracovní zkušenosti z jiných příbuzných oborů, jiné zkušenosti nebo bez zkušeností.

Vedoucí projektu byl zařazen do skupiny číslo 2, obchodní ředitelka do skupiny číslo 3, pouze jedna operátorka patří do skupiny číslo 1, druhá operátorka byla zařazena do skupiny třetí.

Jedním z velkých problémů je absence znalostí v oblasti marketingu u vedoucích zaměstnanců, kteří následně opomíjejí základní principy uplatňované v podnikání. Chybí znalosti a zkušenosti s organizací společnosti a tvorbou a fungováním organizačních struktur. A zde je nutné zmínit nekonceptnost, jejíž důvod je nyní osvětlen.

---

<sup>115</sup> Zjištěno na základě osobních konzultací se zaměstnanci, personálních dat a informací poskytnutých konzultantkou diplomové práce Zuzanou Dlouhou, HRP HotelOnline.s.r.o.

Silnou stránkou celého pracovního týmu jsou rozvinuté komunikační schopnosti, které lze posílit ještě dalším školením. Operátorky jsou velmi cílevědomé a zodpovědné osoby, s příjemným vystupováním a věcným vyjadřováním.

Základní marketingové principy lze také doplnit školením a sledováním internetových portálů s danou problematikou, i ostatní faktické znalosti lze poměrně snadno nabýt. Avšak praktické zkušenosti musí být získávány již za reálného fungování projektu. Zkušenosti z marketingu citelně v této fázi projektu chybí a samotný projekt na ně může doplatit.

Společnost podrobená analýze je internetovým subjektem a s ohledem na tuto skutečnost lze za **materiální prostředí** považovat právě vzhled a podobu internetových stránek a propagačních materiálů, způsob komunikace se zákazníky (i když lze přímé hovory s klienty a e-maily zařadit i do položky Lidé). Propagační materiály lze hodnotit jako neadekvátní, obsahují vágní hesla a chybí jim nápadité zpracování, jak dokládá příloha č. C.

Internetový portál [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz) je rozdělen záložkami podle jednotlivých zájmových oblastí, každá je laděna do jiné barvy. Barvy působí na emoce lidí a vzbuzují tak různé asociace<sup>116</sup>, cílem společností je zvolit barvy žádoucím způsobem a stimulovat potřebná spojení u potenciálních zákazníků.

Společnost sice učinila první krok, ale barev je na portálu tolik, že je těžké se v obsahu orientovat a záměr obecně známého psychologického prvku se tak v barevné spleti míjí účinkem (zejména úvodní stránka portálu).<sup>117</sup> V tomto ohledu je skutečně vhodné snížit počet barev na jednotlivých záložkách, aby došlo k sjednocení firemního a prezentačního stylu. I přes drobné nedostatky je v koncepci patrný záměr.

V analýze **procesu poskytování služby** se také projevuje silná úloha lidí a zde je nutné vyzdvihnout maximální snahu všech členů týmu HRP HotelOnline s.r.o., kteří se přes

---

<sup>116</sup> MEDIAGURU, *Barvy v reklamě a jak s nimi pracovat* [online]. Praha: MediaGuru, 2012. [vid. 2013-04-28] Dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2012/01/barvy-v-reklame-a-jak-s-nimi-pracovat/#.UXLUUn-miwio>

<sup>117</sup> HRP HOTELONLINE - vizuální vzhled internetového portálu [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz). [online]. [vid. 2013-04-28] Dostupné na [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz)

všechny procesní, technologické, organizační a finanční překážky svojí práci věnují s obrovskou trpělivostí a vnitřní silou a dělají vše pro úspěšnou realizaci zakázek a spokojenost zákazníků všemi dostupnými prostředky.

Organizace procesu poskytnutí služby v HRP má i přes snahu personálu svá úskalí. K nejviditelnějším kritickým místům patří časová prodleva při přijetí dotazu nebo poptávky od zákazníka (dotaz může ležet několik minut v e-mailové schránce bez povšimnutí), doba vynaložená na vyhledání potřebných informací v databázi a ověření kapacit ubytovacího zařízení (může trvat celých 24 hodin i více), zpracování a interpretace informací klientovi, vyzvednutí informací klientem v e-mailové schránce (viz tabulka č.4).

Tabulka č. 4: Kritická místa v procesu poskytování služby

	<b>Etapa procesu</b>	<b>Převzetí dotazu</b>	<b>Vyhledání informace</b>	<b>Předložení informace</b>	<b>Vyzvednutí/pochopení informace</b>
<b>Viditelné kroky</b>	Plánovaný čas (min)	2	5 – 20 <sup>x</sup>	2 – 15 <sup>x</sup>	5
	Kritický čas (min)	30	24 hodin <sup>xx</sup>	40	24 hodin (dle přístupu zákazníků k e-mailu)
	Existuje v tomto místě kritické místo?	ne	ano	ano	ano
	Účastníci procesu	Operátorka + Zákazník	Operátorka + ubytovací zařízení	Operátorka + Zákazník	Operátorka – formulace textu, telefonický rozhovor + Zákazník
	Viditelné hmotné a nehmotné prvky	Webové stránky	PC, telefon	PC: e-mail, Telefon: hovor	Stylistika textu, věcnost a přesnost vyjádření obsahu, komunikace po telefonu – tón hlasu a ověření pochopení
<b>Neviditelné kroky</b>		Funkčnost systému, kancelář týmu	Ochota zaměstnanců ubytovacích zařízení, funkčnost systému, rychlost operátorky		Naladění a schopnost operátorky naslouchat, interpretace informací

<sup>x</sup> podle typu informace

<sup>xx</sup> v případě firemní klientely

Pramen: sestavenou autorkou

HRP pracuje se zákazníky bez stanovených standardů pro komunikaci se zákazníkem a stanovených parametrů kvality poskytnutí služby a k tomu příslušných metrik.<sup>118</sup> Vedení však klade důraz na osobní přístup a detailní zjištění přání klientů pomocí telefonického rozhovoru či včasné e-mailové komunikace. Slabou stránku v procesu poskytování služby a řízení kvality služeb je možné vidět v absenci zjišťování zpětné vazby (žádné dotazníky nebo rozhovory po realizaci služby), ke zlepšení vlastních služeb ani jako zdroj informací pro modifikaci portfolia produktů.

Na základě provedených šetření a rozhovorů se zaměstnanci společnosti byly zjištěny a vysvětleny silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a ohrožení, které nyní poslouží jako základní zdroj pro nalezení směru, kterým by se společnost měla ubírat, aby zajistila dostatečný podíl na trhu a mohla pokračovat ve svojí existenci.

Výše popsané údaje jsou v následující části graficky zpracovány, aby bylo možné stanovit vhodnou strategii, cíle a jednotlivé kroky k naplnění konkrétních a měřitelných cílů.

## 5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání

Po identifikaci jednotlivých prvků SWOT, přichází na řadu jejich vzájemné porovnání, respektive porovnání vzájemných vztahů mezi jednotlivými prvky.<sup>119</sup> Pomocí vah pak lze stanovit nejvhodnější směr a prvky marketingové strategie.

Rozlišuje se:<sup>120</sup>

- Silná oboustranně pozitivní vazba: ++;
- Silná oboustranně negativní vazba: --;
- Slabší pozitivní vazba: +;
- Slabší negativní vazba: -;

---

<sup>118</sup> Informace zjištěny na základě rozhovorů s konzultantkou diplomové práce Zuzanou Dlouhou, HRP HotelOnline s.r.o.

<sup>119</sup> Vašítková, M. *Marketing služeb*. Studijní distanční opora. Karviná: SU OPF, 2006. s. 28. ISBN 80-7248-386-2.

<sup>120</sup> Vašítková, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2008, dotisk 2011. s. 67 ISBN 978-80-247-2721-9.

- Žádný vzájemný vztah: 0.

Tabulka č. 5 ukazuje seřazené výrazné položky SWOT analýzy, které pak budou párově srovnány v tabulce č. 6 na následujících dvou stranách.

Tabulka č.5: Souhrn SWOT analýzy

<p><b><u>SILNÉ STRÁNKY – S</u></b></p> <p>S1 – spolehliví dodavatelé  S2 – outsourcing doplňkových aktivit  S3 – poskytované finanční služby  S4 – poskytované asistenční služby  S5 – spolehliví zaměstnanci  S6 – dobrá cenová strategie  S7 – nízké provize oproti konkurenci – nízké ceny  S8 – obchodní partneři a kontakty z předchozí činnosti  S9 – prezentace na sprátených webových stránkách zdarma  S10 – idea multifunkčního komplexního rezervačního portálu  S11 – barter v marketingu</p>	<p><b><u>SLABÉ STRÁNKY – W</u></b></p> <p>W1 – nová firma  W2 – nedostatek vlastního kapitálu  W3 – nevybudovaná image firmy  W4 – velký počet zavedených konkurenčních značek  W5 – kritická neznámost subjektu v prostředí internetu a ve fyzickém prostředí  W6 – nejednotnost firemní prezentace, slabá úroveň  W7 – neprůhledné pozadí společnosti, časté změny v minulosti  W8 – absence strategického marketingového plánu  W9 – nedostatek zkušeností personálu v oblasti marketingu a obchodu  W10 – funkční nedostatky používaného systému  W11 – malá sounáležitost zaměstnanců s firmou  W12 – absence využití dostupných komunikačních aktivit  W13 – nízká důvěryhodnost organizace  W14 – chybí řízení kvality služeb (zpětná vazba)</p>
<p><b><u>PŘÍLEŽITOSTI – O</u></b></p> <p>O1 – dostatečně velký tržní segment  O2 – mentalita Čechů (krátké dostupné cesty)  O3 – informační společnost – dostupnost internetu  O4 – malé podnikatelské riziko ve vztahu k nákladům (oproti CK)  O5 – prodlužování důchodového věku – wellness, prevence nemocí, ozdravné pobyty  O6 – stabilita domácího cestovního ruchu  O7 – firemní tržiště – CzechTravelHouse apod.  O8 – mobilní aplikace do chytrých telefonů</p>	<p><b><u>OHROŽENÍ – T</u></b></p> <p>T1 – vysoká konkurence  T2 – ohrožení pověsti – nesplnění domluvené služby = sankce  T3 – novela občanského zákoníku  T4 – změna sazby DPH  T5 – ekonomická recese, růst cen</p>

Pramen: sestaveno autorkou

V následující tabulce – plus/mínus matici lze pomocí stanovených vah porovnat současnou situaci a nalézt opěrné body pro tvorbu marketingové strategie.

Tabulka č.6: Plus/mínus matice analýzy SWOT

		S – silné stránky											W – slabé stránky																S u m a	P o ř a d í
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 1 0	S 1 1	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 1 0	W 1 1	W 1 2	W 1 3	W 1 4				
O - příležitosti	O 1	0	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	0	-	-	-	-	0	-	-	0	0	0	0	0	8	1		
	O 2	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	-	0	-	-	0	0	-	0	0	-	-	-	6	2		
	O 3	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	-	-	1		
	O 4	+	+	-	0	0	0	0	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3		
	O 5	0	+	0	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4		
	O 6	+	0	+	0	0	+	0	0	+	+	0	+	0	0	+	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1		
	O 7	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	-	0	8	1		
	O 8	0	+	0	+	+	+	+	+	+	+	0	-	-	-	0	-	-	0	-	0	0	0	0	-	-	2	1		
T - ohrožení	T 1	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
	T 2	+	-	-	+	+	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	-	-	-	1		
	T 3	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6		
	T 4	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5		
	T 5	+	-	-	0	0	+	+	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	1	6		
S u m a		6	7	2	8	6	1 6	1 0	8	1 2	1 6	9	2	- 2	- 8	- 4	- 1 0	- 9	- 3	- 8	- 7	- 2	- 2	- 5	- 8	- 6		X		

Pramen: sestaveno autorkou

Jak již bylo výše zmíněno, v tabulce č. 6 jsou pomocí znamének + a - znázorněny vzájemné vztahy či vazby prvků zapsaných v tabulce nahoře vodorovně a vlevo svisle. Plus označuje pozitivní vazby, nula pak neutrální a mínus negativní vazbu nebo důsledek těchto prvků.

Z tabulky č. 6 vyplývají klíčové prvky, na které je důležité se v marketingové strategii zaměřit:

- I nadále je potřeba se zaměřovat na poskytování asistenčních služeb (v tabulce vyznačeno zeleně – vodorovná linie) a podrobně propracovat výhodu oproti konkurenci.
- Silnou stránku v podobě dobré cenové strategie a nízkých cen je více než výhodné posilovat (v tabulce také vyznačeno zeleně – vodorovná linie).
- Obchodní partneři a kontakty z předchozí činnosti, která probíhala v odvětví cestovního ruchu je základnou, které lze na počátku dalšího období využít pro získání prvních výnosů a dalšímu rozvoji nových aktivit (označeno zeleně v tabulce – vodorovná linie).
- Další silnou stránkou je možnost bezplatného využití reklamních ploch na internetu a dle dalších jednání i ploch přímo v hotelích partnerské organizace (označeno zeleně v tabulce – vodorovná linie).
- Myšlenka multifunkčního internetového ubytovacího asistenta na cestách i doma nebo v kanceláři je velmi silnou stránkou, jejíž realizace bude pro existenci firmy klíčová (označeno zeleně v tabulce – vodorovná linie).
- Využití barteru v marketingu je pro novou firmu s omezenými zdroji nesporným přínosem a lze pomocí tohoto prostředku eliminovat slabé stránky organizace (označeno zeleně v tabulce vodorovná linie).
- Slabá stránka společnosti - neznámost firmy v jejím životním prostředí, nevybudovaná image, nedostatečné využití všech dostupných současných zdrojů; Tento fakt velmi silně působí na stav subjektu, že příležitost v podobě síly informační společnosti, byla nakonec vyhodnocena záporným číslem. Situace ukazuje, jak lze špatným vnitřním postupem znehodnotit příležitost jinak obrovské síly. (označeno červeně v tabulce) Chybějící zkušenosti, malá důvěryhodnost společnosti budou klíčovými tématy marketingové strategie.
- Firma identifikovala dvě klíčové oblasti ohrožení (vysoká konkurence, ohrožení pověsti – v tabulce vyznačeno červeně ve svislém sloupci), kde bude nutné vytvořit alternativní metody řešení důsledků těchto klíčových prvků.
- V oblasti příležitostí by měla společnost rozvíjet činnosti na internetových tržištích (vyznačeno zeleně v tabulce č. 6 – svislý sloupec), kde lze bezplatně prezentovat



sebe samu a zároveň zvyšovat předpoklady prodeje produktů. Předpoklad respektive příležitost k úspěchu poskytuje velký potenciální trh a jeho stabilita, čehož lze využít jako záruk k získání úvěrů jako investic do marketingových aktivit.

Z výše popsaných klíčových prvků lze již vybrat stěžejní témata marketingové strategie a nastavit konkrétní plány plnění úkolů a použití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. (dostupných se současnými omezenými zdroji).

## 6. Optimalizace marketingové strategie

V rámci volby optimálních prostředků k dosažení úspěšné existence analyzované organizace bude využito výsledků předchozích analýz a budou aplikovány prvky, které byly opomenuty při zrodu a dosavadním fungování subjektu.

### 6.1 Vize, poslání a cíle společnosti HRP HotelOnline s.r.o.

Tím, že společnost od počátku písemně nezakotvila svoje ideály a vize, způsobila jejich ztrátu ze zřetele zaměstnanců a partnerů celého projektu a velké úsilí všech se tak rozptýlilo do mnoha stran. Z tohoto důvodu pravděpodobně mohlo dojít i k nevyužití příležitostí daného subjektu. Proto je vhodné tuto chybu napravit a **vizi** včetně mise podniku stanovit a všem zúčastněným ji komunikovat.

Společnost chce být nejen stabilním a silným rezervačním portálem na území tohoto státu, ale být pravou rukou a žijícím asistentem připraveným vždy obratem vyhovět nejsložitějším požadavkům svých firemních klientů a splnit i ta nejbláznivější přání jednotlivých zákazníků na základě:

- asistenčních služeb, vybraným klientům poskytovaných 24 hodin denně;
- finančních služeb spojených s realizací zakázek – ubytování, firemní akcí apod.;
- multifunkčního a komplexního rezervačního portálu, zážitkových a pobytových balíčků – [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz) a [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz);
- znalostí z oboru hotelnictví a turismu, z oblasti Public Relations a poradenství;
- rychlých a spolehlivých zaměstnanců.

Heslo společnosti zní: „Víte kdy? Víme kam!“ a **posláním společnosti** je za všech okolností zajistit ubytování včetně kompletního servisu přesně podle přání zákazníků.

Poslání lze tedy specifikovat na základě předchozí věty následujícím způsobem: „Osobním přístupem k jednotlivým klientům detailně zjišťujeme jejich skutečná přání a potřeby.

Na specifické požadavky hledáme odpovídající řešení. Starosti s vyhledáním informací, objednávkami, rezervacemi a s platbou záloh přebíráme my. Šetříme zákazníkům čas i peníze. Jsme flexibilním a spolehlivým partnerem, který je vždy po ruce.

Naše práce nás baví a naplňuje, komunikujeme s klienty otevřeně a radostí je nám spokojenost zákazníků. S informacemi nakládáme účelně a zodpovědně s ohledem na zájmy našich partnerů i klientů.

Sledujeme zákazníky, konkurenční subjekty v odvětví i nejnovější trendy. Jsme neustále připraveni se podle přání zákazníků měnit a vyvíjet, abychom přinášeli klientům i celé společnosti dodatečnou přidanou hodnotu.“

Společnost HRP HotelOnline byla založena za účelem dosahování zisku, za **hlavní cíl** sledovaného subjektu lze stanovit dlouhodobou maximalizaci zisku. K zajištění splnění uvedeného cíle je nutné zvolit kombinaci několika různých dílčích cílů, které k dosažení dlouhodobé ziskovosti budou přispívat. Způsoby stanovení cílů a jejich důležitost ukazuje příloha IV, která potvrzuje teoretická východiska marketingu a je návodem při tvorbě optimálních marketingových aktivit.

Vedoucí projektu stanovil na počátku existence projektu cíl dosáhnout zajištění ubytování v rozsahu 1% z celkových ubytovacích kapacit 472 015<sup>121</sup> lůžek v České republice ročně. Vzhledem k výsledkům situační analýzy lze tento cíl považovat za dlouhodobý. V rámci zmíněných výsledků SWOT analýzy se také ukazuje vhodné věnovat se marketingovým aktivitám, které mohou společnost kvantitativnímu cíli přiblížit.

Záměr navrhované marketingové strategie:

- zvýšit a stabilizovat počet zákazníků společnosti HRP HotelOnline s.r.o. a postupně tak naplňovat vizi a misi společnosti.

---

<sup>121</sup>ČSÚ. *Cestovní ruch – časové řady, Tab. 2.7.1 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v turistických regionech v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

### **Cíle pro sledovanou organizaci:**

- Do konce roku 2013 realizovat jednu měsíčně zakázku od firemních klientů a pravidelně realizovat několik drobných rezervací jednotlivců.
- Zvýšit intenzitu komunikace a distribuce služeb.

Z uvedeného záměru a cílů vyplývá nutnost zvýšit známost a viditelnost nově vzniklého subjektu ve stanovených tržních segmentech.

## **6.2 Marketingový mix**

Cíl stanovený v kapitole 6.1 lze zajistit optimálním nastavením nástrojů marketingového mixu, které jsou popsány v této kapitole.

### **6.2.1 Product**

Již nyní je vytvořena široká nabídka služeb zaměřená prakticky na všechny věkové kategorie v rámci jednotlivců. V rámci segmentu podniků je základní služba - rezervace a zajištění ubytování doplněna atraktivními doplňkovými produkty, které jsou pro firmy motivující, proto je optimální zůstat u současného rozdělení portfolia služeb a nepřidávat další aktivity, neboť by je organizační tým jen těžko dokázal realizovat ve skutečně vysoké kvalitě.

Důležité bude trvat na sepsání smluv s poptávajícími, respektive závazných objednávek, jejichž potvrzením se klient zavazuje nezveřejněním poskytnutých informací a nezneužití pro prospěch vlastní nebo třetí osoby. V současnosti se potenciální klienti uchylují k tomu, že s výhodnými cenami od HRP se obrací přímo na hotely, aby jim poskytl stejné podmínky bez prostředníků. Tento stav pak znemožňuje tvorbu zisku sledovanému subjektu. Z tohoto důvodu je důležité vytvořit formulář k závaznému potvrzení poptávky, který by popisoval sankce za nedodržení podmínek a byl koncipován jako krátká smlouva a garantoval tak neznehodnocení důvěry HRP v očích ubytovacích zařízení.

### **6.2.2 Price**

V oblasti cenové politiky výsledky SWOT analýzy ukázaly cenu jako jednu z velkých předností, které je možné v rámci komunikační kampaně využít a získat tak jistý podíl na trhu. Nadále je však vhodné stanovenou cenovou strategií (prodávat služby pod cenami konkurence) dobré udržovat a posilovat.

V následujícím období bude klíčové přesně propočítat, zda cena pokryje náklady společnosti nebo spíše spočítat nutný počet objednávek na jeden měsíc a zjistit udržitelnost této cenové politiky. V současné době se zdá být zvolená cenová strategie při počtu objednávek do dvou desítek měsíčně ztrátová.

V souvislosti se záměrem získat počáteční podíl na trhu a stabilní klientelu je také výhodné počítat nějakou dobu se ztrátou. A to za účelem budoucího dosažení výnosů pomocí postupného a pomalého nárůstu cen po stabilizaci v jednotlivých segmentech a vybudování určitého jména a image společnosti.

### **6.2.3 Place**

V rámci distribuce se jako výhodné jeví využívat v co největší míře internetová firemní tržiště. Fungují na principu bezplatné inzerce, kdy se společnosti prezentují na příslušném portálu podle oborů činností, lze tak snadno zaujmout a prostřednictvím jednoduchých poptávkových formulářů mohou subjekty pružně reagovat na poptávky a získávat kontakty na potenciální zákazníky. S těmito kontakty pak mohou rozvíjet aktivity například v rámci přímého marketingu.

Další možností je využití systému e-poptávek, který často využívají společnosti k rychlejšímu získání produktů včetně služeb pro firemní účely. Takto lze najít klienty v segmentu podniků a opět je tímto způsobem možné vytvořit prostor k nalezení cest k novým klientům.

Obě popsané možnosti zdůrazňují využití internetu k distribuci služeb zákazníkům, s ohledem na to, že se jedná o internetový subjekt, budou formy internetové komunikace

zásadní pro rozvoj zákaznických vztahů a podporou tomu bude mobilní síť a telefonické služby operátorů. Mobilní síť je také vhodné využít jako další doprovodný distribuční kanál, telefonický prodej a také mobilní aplikace pomohou dostat službu přímo do rukou klientů HRP HotelOnline s.r.o..

V segmentu podniků je nadále vhodný osobní zprostředkovatel služby – vybraný obchodní pracovník, který plní funkci poradce při volbě vhodného produktu. V současné době tuto činnost plní vedoucí projektu a obchodní ředitelka. S ohledem na tuto skutečnost by se společnost v nejbližší době měla rozrůst o dva až tři členy obchodního týmu, kteří budou pečovat o firemní klienty a získávat prostor pro další nové zakázky. Zároveň mohou fungovat jako prostředníci při zjišťování zpětné vazby od klientů a následném zvyšování kvality poskytovaných produktů.

#### **6.2.4 Promotion**

V oblasti komunikace se zákazníkem byly navrhovány změny popsané v následujících pododdílech. Jedná se zejména o zaměření komunikace na prostředí internetu, které v současné době organizace skoro vůbec nevyužívá.

Tradiční **reklamu** v celostátních médiích nelze pro tento subjekt vzít v úvahu, jedná se sice o masovou záležitost a pro zvýšení povědomí o značce velmi vhodnou, ale vzhledem k vysokým nákladům si společnost HRP HotelOnline s.r.o. tuto formu nemůže dovolit.

I v takové situaci je však možné reklamu využít a to formou reklamních bannerů (v rámci internetového prostředí) na spřátelených webových stránkách či portálech. Tuto formu společnost již používá a jako vhodné se jeví dále pokračovat a rozšiřovat počet webových partnerů, kde lze pomocí barteru (výměnný obchod, bez nutnosti vynaložení finančních prostředků) rozmisťovat svoje reklamy napříč českým internetem.

Při osobních jednáních s potenciálními partnery používá společnost tištěné reklamní a prezentační materiály. Tato forma propagace je běžnou a nutnou součástí vedení obchodních případů. Pro společnost HRP lze navrhnout některé úpravy v tištěných materiálech:

- oranžové barevné ladění sjednotit s barevným vzhledem webových stránek;
- prezentační katalog jinak přetextovat – vágní reklamní hesla vyměnit za skutečně věcné informace, napomáhající klientům k orientaci ve službách HRP a zdůraznit přínos firmy (viz příloha III.);
- fádňí vzhled doplnit nápaditým zpracováním, kromě domečku chybí nápad, který by motivoval k hlubšímu čtení materiálů (fotografie pracovního týmu, podložit vybrané stránky stínem mapy České republiky a na ně položit firemní logo – zdůrazní smysl existence firmy);
- využít více psychologie a symboliky při tvorbě reklamních sdělení - například na dolní okraj stránek prezentací je možné využít mince, peněženku, kasičku – symbol úspory finančních prostředků klientů.

V oblasti **osobního prodeje** v současné době společnost postupuje podle svých možností - vedoucí projektu a obchodní ředitelka věnují této formě komunikace většinu pracovního času. Jako vhodné se jeví zpracovat časový plán oslovování a komunikace s firmami, rozdělení společností v segmentu mezi oba současné aktéry komunikace tak, aby mohli kontakt udržovat soustavně a nezasahovali si vzájemně do činností. Po přijetí nových spolupracovníků do obchodního týmu znovu rozdělit firmy a každý z prodejců bude pečovat o svěřenou oblast klientů.

Souhrnně lze říci, že klíč k úspěchu v osobním prodeji je v tento moment spatřován v tvorbě systému osobní komunikace a rozdělení sfér odpovědnosti. Dále je vhodné sestavení a zavedení workshopů prodejců, tedy vytvořit prostor pro operativní korekci komunikace a postupů, sdělování potíží a úspěchů, brainstorming apod. Periodicita by měla být s ohledem na malý tým a mnoho činností všech zúčastněných stanovena maximálně dvakrát za jeden kalendářní měsíc.

V rámci **podpory prodeje** společnost využívá soutěží o vouchery na krátkodobé pobyty, zveřejněné na svých webových stránkách – [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz) a [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz). Tento krok lze považovat za vhodný, jen je opět důležité zahrnout do této oblasti proces plánování. Aby nevznikaly zbytečné náklady, je potřeba se zaměřit na termíny vyhlášení soutěží, a to vždy před počátkem sezóny. Na konci zimního období je potřebné vyhlásit soutěže o ceny, které se budou vztahovat k letním dovoleným (období konce května – až konce září) a vhodně doplnit informacemi o možnosti získání doplňkových slev či služeb při včasné rezervaci.

Totéž platí pro podzimní období, jen se zaměřením na zimní aktivity nebo destinace. Zejména období Vánoc je důležité zohlednit s předstihem. V té době obchodníci mohou tradičně dosahovat velkých prodejů. Soutěže a slevy jsou krátkodobým stimulem, ale mohou v souvislosti se záměrem budování image a zvyšování známosti zvýšit návštěvnost stránek a pomocí tohoto prvku některé internetové vyhledávače upřednostňují vyhledané odkazy před jinými.

Pro firemní klientelu HRP připravila systém individuálních slev jako motivaci pro zvyšování objemu objednávek – slevy na poskytnuté služby, poskytnutí 24 hodinového servisu pro firemní klienty ne cestách, přenocování zdarma. Návrhem vhodným pro podporu prodeje v této fázi existence společnosti HRP se jeví poskytování slev jako bonusu již při první objednávce s cílem získat zákazníka a motivovat jej pro další nákup.

Dále je výhodné použít slevy množstevní, s větším počtem osob na zakázku snížit cenu služby a poskytnout dále například po dvou realizovaných akcích třetí zajištění (provedení zprostředkovatelských služeb) akce zdarma. S rostoucí základnou zákazníků pak lze přecházet k diferenciaci a omezenějšímu poskytování slev na základě propracovaných programů.

Pro oblast **Public Relations** (dále jen PR) společnost nevytvořila strategii ani **směrem dovnitř** organizace ani **směrem ven**. Pro následující období je tedy důležité začít s tímto prvkem pracovat. V rámci omezených zdrojů bude strategie postavena na schopnosti vedení projektu pracovat s vlastními komunikačními schopnostmi.



Na počátku této kapitoly byly stanoveny mise a vize projektu, ty by měly být vysvětleny zaměstnancům v rámci workshopu zorganizovanému k tomuto tématu a měly by být převedeny do kodexu zaměstnanců umístěného na pracovištích a v počítači každého spolupracovníka. Tento krok lze považovat za první k tvorbě firemní identity (součást **interního PR**), následovat by mělo sladění firemních výstupů – jednotné logo a jeho užití na všech výstupech ze společnosti i v rámci ní.

Jako novou podporu pro vedení firmy je vhodné zavést systém připomínek zaměstnanců – na každý podnět je potřeba reagovat, aby zaměstnanci věděli, že jsou pro společnost klíčoví a jejich nápady jsou hnacím motorem rozvoje firmy. (nástroj motivace zaměstnanců).

Dalším krokem v rámci zavádění firemní identity, potažmo kultury by mělo být zavedení pravidelných pracovních porad (jeden až dvakrát měsíčně), které jsou jednak prostředkem k projednání operativních pracovních témat, ale zároveň prostorem ke komunikaci současného dění v celém projektu o postupu obchodních prací, marketingových aktivit a celkového vývoje organizace.

Tento prvek zvyšuje zapojení a informovanost zaměstnanců, pocit sounáležitosti s firmou (z analýzy SWOT vychází, že v současné době je nízká) a navíc je základním nástrojem řízení společností.

V rámci **externího působení PR** je vhodné využít herních programů o pobytové balíčky (jedná se o relativně malý náklad – lze využít pobytů v hotelích partnerské společnosti HotelOnline a.s.), tentokrát však ve spolupráci s nadacemi typu Kapka naděje, Pomozte dětem, mateřské školky, stacionáře apod. Uspořádání soutěží, například v malování obrázků, ve znalostech dětí či jiných skupin, lze použít k zvyšování důvěryhodnosti společnosti v očích veřejnosti, i jako marketingový tah (u firemní klientely lze použít jako záruku solidnosti organizace a uvědomování si společenské odpovědnosti podniku).

Kromě charitativních akcí je možné uveřejňovat PR články v odborných časopisech například v HR Forum (časopis zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů), kde lze komunikovat (článek formou rozhovoru s odborníkem z HRP) téma firemních benefitů a prevence civilizačních chorob, důležitost teambuildingu, pořádání důležitých školení

mimo firmu či jiné aktivity. Takto pak lze posilovat známost společnosti u odborné veřejnosti a zajistit si tak větší možnosti spolupráce.

Dále bude klíčové využívat maximálně silné stránky v podobě barteru v oblasti médií (kontakty v České televizi, na serveru Seznam.cz a v mnoha časopisech) a takto pomocí vhodně mířených rozhovorů a článků budovat image společnosti a posilovat její důvěryhodnost a atraktivitu v očích široké veřejnosti. S ohledem na zkušenosti obchodní ředitelky, která v oboru PR působila v předchozím zaměstnání, se tvorba a realizace PR aktivit obejde bez dodatečných finančních prostředků.

V rámci osobního prodeje již bylo zmíněno rozdělení klientů mezi tým obchodníků, tak i v oblasti **přímého marketingu** by pracovníci obchodu měli využívat adresných e-mailů, telefonátů, doporučených dopisů a třeba i katalogů. Těmito způsoby by měl být pravidelně realizován kontakt s klienty i s potenciálními klienty. HRP HotelOnline s.r.o. disponuje databází stovek kontaktních jmen s telefonem a e-maily v mnoha českých organizacích. Je tedy velmi snadné použít popsaných cest ke komunikaci na daných tržních segmentech.

Důležité je stanovit periodicitu zasílání informací. Pro tento účel je vhodné vytvářet newslettery a pravidelně, alespoň jedenkrát za kalendářní měsíc je zasílat příjemcům a případně telefonicky zjišťovat zpětnou vazbu. Klíčem k úspěchu tohoto nástroje je nutné stanovit opravdu adresně zodpovědnost za provedené úkoly, s ohledem na propojenost s osobním prodejem se jeví jako patřičné, přiřadit ji obchodnímu týmu.

Základní životní prostředí společnosti HRP HotelOnline s.r.o. – **internet a internetová komunikace** umožňuje pomocí vhodně sestaveného sdělení zasáhnout miliony příjemců. Této možnosti a příležitosti však sledovaný subjekt prakticky vůbec nevyužívá. Proto v rámci optimalizace je považován za stěžejní komunikační kanál a to zejména v segmentu jednotlivců. Obchodní tým, jak bylo navrženo výše, bude zodpovídat za rozvoj firemní klientely.

Operátorky v kanceláři v Turnově by tedy měly nést zodpovědnost za rozvoj segmentu jednotlivců, opět s ohledem na zkušenosti týmu. Konzultantka této diplomové práce studuje při zaměstnání mediální komunikaci, v jejímž popředí stojí komunikace na internetu. Může tak uplatnit svoje nabyté znalosti ve prospěch firmy. Navíc, tím, že jí bude

umožněna samostatná práce, posílí se její motivace, sounáležitost s firmou i její potřeba seberealizace.

Společnost vlastní profil na sociální síti Facebook, který není pravidelně spravován. Tento stav lze poměrně snadno zvrátit. Každý den je nutné aktualizovat profil a přidávat aktuální informace v oblasti cestovního ruchu, o novinkách v analyzovaném subjektu. Paralelně s touto sociální sítí existuje Twitter, další sociální síť. Zde by společnost měla též otevřít svůj profil a pravidelně informovat o své činnosti.

Velkým přínosem v oblasti medializace společnosti a jejího záměru jsou blogy. Lze je bezplatně vytvořit a vést, umístit na ně odkazy přímo na profily na sociálních sítích a na webové stránky firmy či na celý portál. Podmínkou úspěchu tohoto nástroje je každodenní publikování příspěvků a tím zvyšování atraktivity a zajímavosti blogu. Popsanými kroky lze vytvořit zdarma informační síť společnosti v internetovém prostředí. Výše již bylo zmíněno, že některé internetové vyhledávače jsou konstruovány na principu hledání a upřednostnění více navštěvovaných webových stránek a tato síť by měla být nejen přímo komunikačním nástrojem, ale i prostředkem ke zviditelnění se v prostředí internetu.

Ke zviditelnění v prostředí internetu poslouží v následujícím období společnosti také používání klíčových slov. Existují předplacené služby v rámci Google a Seznam, které za úplatu poskytnou ta správná a klíčová slova nejčastěji zadávaná uživateli internetu. Při tvorbě textů a informačních sdělení na webových stránkách lze také využít všeobecně platných zásad, které znějí následovně:

- pravidelné opakování klíčových výrazů v průvodním textu webových stránek (v oblasti cestovního ruchu např. ubytování v ČR, víkend pro dva, hotely, penziony, výlety, regionální názvy apod.);
- zařazení často vyhledávaných slov do jednotlivých stránek (záložek) portálu – k popisům ubytovacích kapacit, k důležitým informacím ohledně ceny (např. sleva, výhodné, doporučujeme apod.);
- inspirace konkurencí – průběžné zjišťování parametrů otextování konkurenčních subjektů na předních místech internetových vyhledávačů a využít benchmarkingu v odvětví (Existuje předpoklad, že mají služby klíčových slov či AdWords

předplacené a lze tedy odhadnout optimální otextování pro vlastní použití).

Zásadní pro zvýšení známosti organizace v prostředí internetu je provádět popsané činnosti soustavně v dlouhodobém horizontu, účelné je kontrolovat obsah webových stránek denně. Vyhledávače kromě úrovně návštěvnosti stránek při řazení odkazů používají počet změn na stránkách (hledají tedy aktivní stránky a odkazy). Proto je vhodné odpovědnost za tuto činnost přiřadit jednomu člověku, který je v dané oblasti zkušený a zajímá se o inovace i oblast cestovního ruchu, jimiž operátorky bezesporu jsou.<sup>122</sup> Navíc jsou denně v kontaktu s ubytovacími zařízeními a mohou být opravdu první, kdo atraktivní informace pro turisty přinese. Organizace tak s minimálním nákladem dosáhne velkého přínosu při tvorbě povědomí o značce a budování image.

Využití tohoto nástrojů **guerillového marketingu** bude mít pro společnost doplňkový charakter, ale klíčový k podpoře jiné komunikační aktivity, tou je PR. Guerillová akce v jednotlivých krajských městech podpoří zájem regionálních tiskovin o uveřejnění článků s problematikou cestovního ruchu, rezervačních portálů při zapojení místních ubytovacích kapacit s cílem přínosu místním podnikatelům a živnostníkům.

Jedná se o výběr a sestavení skupiny studentů, kteří přijedou do krajských měst oblečení do barevných kostýmů, každý do jiné barvy podle záložek webového portálu HRP. Na kostýmech budou znázorněny obrázky náležející k barvám jednotlivých záložek (modrá pro firmy, růžová pro romantické pobyty, zelená pro turistické výlety apod.). Skupinka projíždějící na kolečkových bruslích městem bude rozdávat kolemjdoucím firemní letáčky. Na každý společnost umístila slevový kupon – 5% slevy při objednávce přes rezervační portál pro každého objedávajícího a kupon na dalších 10% slevy, když objedná ještě další člen rodiny či kamarád. První člen bruslařského týmu bude nést po dobu průjezdu městem vlajku s logem a názvem společnosti.

Kromě letáků, které by samostatně působily jako podpora prodeje, bude skupinka lepit na výlohy cestovních kanceláří plakáty s textem: „Zavře Vaše cestovní kancelář v pět? Přijďte

---

<sup>122</sup> Zjištěno v rámci pracovních rozhovorů s operátorkami v HRP HotelOnline s.r.o.

k nám, zavírací dobu neznáme! [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz) a [www.vyletnicionline.cz](http://www.vyletnicionline.cz).“<sup>123</sup> Součástí guerillové akce je umístění přenosných bannerů s výše zvoleným textem před pobočky cestovních agentur a kanceláří v daném místě.

Náklad k uskutečnění guerillové akce se pohybuje v rozmezí mezd studentů, jejich přepravy, výroby kostýmů a letáčků. Na základě telefonických informací zjištěných od místních výrobců (Turnov, Liberecký kraj) je možné celou jednodenní akci pořídit za 16 000,- Kč. Vzhledem k počtu krajů, lze rozplánovat tento happening podle aktuálních finančních možností společnosti do 9 měsíců (s ohledem na možnost použití kolečkových bruslí) v roce a operovat tak podle aktuálních měsíčních přehledů o hospodaření organizace.

**Virální marketing** je alternativní možností k použití akce Guerilla marketingu, také nevyžaduje výrazné náklady na realizaci a v prostředí internetu má potenciál dosahovat skvělých výsledků.

Pro HRP HotelOnline s.r.o. je vhodné opět vytvořit slevovou akci. Pro co největší možnost rozšíření virového e-mailu je vhodné zpracovat jednoduchou jednostránkovou prezentaci, jejímž ústředním tématem bude velké logo firmy, odkaz na internetový portál, velmi stručný obsah služeb (velikost celé prezentace: jedna stránka) a základem bude jednoduchá kvízová otázka (obecné znalosti zeměpisu České republiky). Na základě odpovědi a zaslání informačního e-mail dalším osobám získá příjemce slevu na rezervační služby, na pobyt, na doplňkové aktivity, body do bonusového programu firmy či další jiné prodejní pobídky. Tento mail lze vystupňovat tak, že s rostoucím počtem rozposlaných e-mailů se bude zvyšovat i poskytnutá sleva či odměna.

Nákladnost tohoto nástroje se bude odvíjet od systému poskytování odměn – mohou to být i zcela jiné motivátory pro přeposílání popsané zprávy, než jsou tradiční slevy. Může se jednat i o soutěžní formu virového e-mailu. Místo slevy se bude jednat o celou soutěž o velký rodinný pobyt a podmínkou bude registrace počtu odeslaných e-mailů různým uživatelům, nebo jiné dostupné a legální metody.

---

<sup>123</sup> Sestaveno autorkou

Společnost HRP HotelOnline .s.r.o. je novým subjektem na trhu, nedisponuje finančními prostředky na tvorbu celostátní marketingové kampaně, proto byla kombinace a způsob použití nástrojů marketingového komunikačního mixu zaměřena na ty nejméně nákladné a zároveň velmi účinné co do velikosti zásahu sledovaných segmentů.

### **6.2.5 Lidé**

Základem optimalizace v oblasti lidí, bude stanovení struktury rozdělení úkolů a kompetencí. Tím, že přesně neexistuje organizační struktura a popis pracovních pozic nejsou jasné hranice práce jednotlivých zaměstnanců. Daná situace omezuje aktivitu jednotlivých pracovníků, i rychlé plnění klíčových činností. Vše podléhá schválení ředitele a to protahuje prakticky všechny činnosti – termíny schůzek, podpisy smluv, tvorbu a aktualizaci stránek a webových profilů.

Prvním krokem k nápravě situace je stanovení popisů pracovních činností, kde budou rozepsány povinnosti v dané pracovní pozici a zodpovědnosti za jednotlivé činnosti, také požadavky na jednotlivé zaměstnance. Tento dokument bude nutně obsahovat udělená podpisová práva k jednotlivým písemným výstupům společnosti a eventuálně povinnost reportingu nadřízeným osobám. Takto bude položen základ organizační struktury, která všem stanoví hranice svých povinností a zároveň uvolní prostor pro nově nastavené marketingové činnosti.

Podle popisů pracovních činností by měli být vybráni nejen noví zaměstnanci do obchodního oddělení, ale zároveň stávající zaměstnanci budou rozděleni podle svých zkušeností a dovedností na adekvátní pracovní místa. Tímto bude posílena samostatnost při výkonu pracovních činností a také všeobecné delegování úkolů i pravomocí na jednotlivé zaměstnance. Cílem tohoto kroku je odebrání činností řadových nebo odborných zaměstnanců vedoucímu projektu, který se bude moci věnovat opravdu velkým (klíčovým) partnerům, kontrolování a korekci vývoje projektu jako celku (udávat směr, řídit organizaci a vytvářet nové vize či cíle podniku).

Současně s tímto krokem je důležité doplnit chybějící znalosti současných zaměstnanců. Odborná školení v prodejních dovednostech, obchodních činnostech, marketingu a

komunikačních dovednostech jsou velmi nákladná. Alternativou k drahým soukromým poskytovatelům vzdělávacích služeb jsou projekty financované z Evropských fondů. Řada vzdělávacích společností (například Everesta s.r.o., Česká Lípa nebo Aperta s.r.o., Liberec) je realizuje a jsou tak vhodnou volbou i pro tento internetový subjekt. Navíc s ohledem na čas zaměstnanců a náklady firem jsou mnohé kurzy řešeny pomocí e-learningu.

S ohledem na osobní prodej produktů firemní klientele, nutnost využití internetové komunikace a různých druhů kontaktování zákazníků a obchodních partnerů je nezbytné bezodkladně využít vzdělávacích kurzů. Zamýšleným pozitivním vedlejším efektem bude samovolné zvyšování kvality služeb poskytovaných zaměstnanci a zvýšení výkonu při běžných pracovních činnostech. Odstraní se neustálé vyptávání kolegů, vyhledávání informací a nervozita při zajišťování klientových potřeb.

Vhodným doplňkem k nastavení struktury a doplnění vzdělání vlastních zaměstnanců bude i tvorba základní peněžní motivace. Dovolí – li to hospodářské výsledky, stanovují firmy odměny podle velikosti realizovaných zakázek. Podpoří osobní zájem zaměstnanců o uzavírání smluvní spolupráce a realizaci jednotlivých služeb.

Další motivačním prvkem jsou vouchery na krátkodobé pobyty za mimořádné výsledky nebo k Vánocům, za mimořádné osobní úsilí apod. Nejedná se tolik o výši odměny, jako o projev osobního uznání a zasazení se o rozvoj společnosti. Opět lze tento krok podpořit s ohledem na posilování pocitu sounáležitosti s firmou a přispěje navíc jako doplněk při tvorbě firemní kultury.

#### **6.2.6 Materiální prostředí**

Již několikrát byla popsána a zdůrazněna důležitost jednotného vzhledu prezentačních materiálů společnosti HRP HotelOnline s.r.o. a stejně to platí i o vzhledu celého internetového portálu. Společnost by se měla v následujícím období zaměřit na sladění tištěných materiálů se vzhledem a barevnou kompozicí zprostředkovatelského portálu (již bylo v předchozích pododdílech také zmíněno). I volba barev by měla být předmětem konzultace s odborníkem na působení barev na psychiku člověka.

V teoretické části byla vysvětlena podstata služeb a nutnost pracovat s nehmotností služeb a budování důvěryhodnosti produktu i organizace. V případě internetové rezervačního portálu toto platí mnohonásobně. Z uvedeného důvodu je proto důležité zakomponovat fotografie členů pracovního týmu do současné podoby portálu.

V rámci internetového prostředí by měly být proto každý den aktuálně zobrazovány fotografie zaměstnanců, kteří pracují online, budou zpracovávat požadovanou informaci nebo realizovat zakázku. Tento obrázek obličejů dokresluje konkrétní zpracování stránek a zosobňuje (materializuje) dané prostředí. Vzhled, tvář a výraz zaměstnanců vytváří pocit reálného prostředí a iluzi osobního kontaktu s konkrétním člověkem.

### **6.2.7 Procesy**

Při analýze kritických míst v průběhu procesu poskytování služby byla nalezena nejkritičtější místa. V důsledku toho by se společnost měla výrazně zasadit o dokončení administračního modulu databáze – modifikace generování poptávkových formulářů, filtrovacích kritérií, tvorby faktur a zvýšení variability platebního modulu. Toto odstraní časová prodlení při poskytování služby.

Velmi kritickým bylo vyhodnoceno časové prodlení v rozsahu 24 hodin při ověřování volných kapacit ubytovacích zařízení. Na základě tohoto problému je vhodné začít projednávat jinou formu spolupráce v podobě propojení informačního systému HRP s rezervačními systémy jednotlivých ubytovacích zařízení. Uvedený postup je však možné realizovat pouze s velkými partnery, menší ubytovatelé nejsou mnohdy takto vybaveni. Navíc se bude jednat o dlouhodobou transformaci, neboť v počátcích spolupráce je nutné vybudovat důvěru v nového obchodního partnera ze strany ubytovacích zařízení.

## **6.3 Shrnutí návrhu optimálního rozložení marketingových aktivit společnosti HRP HotelOnline s.r.o.**

Pro tuto společnost byla vybrána kombinace strategií tlaku - „push“ v segmentu podniků, kde byl zdůrazněn přínos osobního prodeje a přímého marketingu a synergicky pak na



danou cílovou skupinu působí ostatní složky marketingového komunikačního mixu. Tyto ostatní složky jsou páteří strategie tahu – „pull“ zaměřené zejména na segment jednotlivců.

Determinujícím a klíčovým prvkem při výběru a tvorbě možností použití jednotlivých marketingových aktivit byly finanční náklady spojené s realizací jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. Základem komunikace je tedy internet a jeho možnosti bezplatného použití. Proto páteř komunikace tvoří sociální sítě, blogy, AdWords na Google.com a Klíčová slova na Seznam.cz a byl zohledněn prvek benchmarkingu u konkurenčních subjektů.

Druhým opěrným bodem je barter v mediálních institucích, který umocní předchozí nastavené aktivity, jeho nevýhodou je obtížné plánování. Informační sdělení jsou uveřejňována náhodně kdykoliv v průběhu roku.

Doplňkově, ale výrazně stimulačně působí na klienty novodobé fenomény guerilla a virálního marketingu. Nejsou sice zcela zdarma, ale lze je pořídit s minimálními náklady na realizaci.

V rámci interního marketingu byly vytknuty základní nedostatky v řízení organizace. Následně došlo k návrhu nápravných opatření, která usnadní běžný provoz společnosti a jsou prvním krokem ke standardizaci pracovních postupů a tím i poskytování služeb. Cílem je průhlednost fungování organizace a snadné řízení projektu i odhadování budoucích potřeb v oblasti financí, lidských zdrojů a vývoje konkurenčních výhod na trhu v sledovaném odvětví.

Jako vhodné se do budoucna jeví vývoj aplikace pro chytré telefony. Nyní je pro vysokou nákladnost vývoje aplikace 100 000 – 500 000,- Kč<sup>124</sup> pro sledovaný subjekt tato volba komunikace s klienty nerealizovatelná. Je však tématem pro hlavního ekonoma organizace, zda by se investice do tohoto nástroje společnosti i přes vysoký počáteční náklad v důsledku mnohonásobně nevrátila.

---

<sup>124</sup> Zjištěno na základě osobní konzultace s IT specialistou pražské společnosti vyvíjející software (společnost si nepřála být zveřejněna).

## **7. Realizace optimalizované strategie sledovaného subjektu HRP**

Analýza nově vzniklého internetového subjektu probíhala soustavně několik měsíců, od září roku 2012 do ledna roku 2013. V průběhu tohoto období byly závěry průběžně komunikovány s vedoucím projektu a konzultantkou diplomové práce.

Při pracovních poradách (konaných každé úterý v průběhu prvních dvou měsíců sledovaného období) byly nálezy nedostatků vysvětleny a zdůvodněny před celým turnovským pracovním týmem za přítomnosti vedoucího projektu. V druhé polovině analyzovaného období konzultantka diplomové práce, Zuzana Dlouhá, průběžně tlumočila zjištěné problémy vedoucímu projektu.

Na základě provedené analýzy dohledatelnosti subjektu na internetu rozhodlo vedení za podpory obchodní ředitelky o zahájení prací s klíčovými slovy od ledna roku 2013. Úkol byl přidělen externímu IT technikovi. Tímto pracovníkem byly následně zpracovány technické úpravy na webových portálech HRP HotelOnline s.r.o. a Hotelonline a.s., aby zde mohly být umístěny reklamní bannery. Realizace bannerových reklam proběhla na podkladech druhé společné pracovní rady.

Vedoucí projektu motivován návrhy z další rady a na základě článků autorky této diplomové práce (viz Příloha E. a Příloha F.) jednal s redaktory regionálních tisků (Turnovsko v akci, Turnovsko – místní periodika v Libereckém kraji) o jejich uveřejnění s cílem zviditelnění sledované organizace. Následně konzultantka kontaktovala tištěná média i v dalších regionech za stejným účelem. Lze tedy říci, že byl položen základ aktivit v oblasti Public Relations na regionální úrovni a tímto aktem započala příprava prostoru pro realizaci akce v oblasti guerilla marketingu.

Na základě výsledků situační analýzy a SWOT analýzy docházelo postupně k drobnějším úpravám v interním informačním a databázovém systému. Změny přicházely postupně dle aktuálních finančních možností HRP HotelOnline s.r.o.

Dalším pozitivním přínosem provedených šetření a následných návrhů bylo přijetí dvou

nových zaměstnankyň do obchodního oddělení. Díky tomuto kroku bude možné realizovat i ostatní návrhy týkající se restrukturalizace obchodních činností a rozdělení pravomocí.

V měsíci dubnu 2013 pak proběhlo setkání zaměstnanců sledovaného subjektu, kde byly vedoucím projektu přetlumočeny záměry společnosti a přesná představa o fungování HRP HotelOnline s.r.o.. Lze předpokládat, že byl tímto workshopem položen základ pravidelné komunikace se zaměstnanci.

Na základě již realizovaných opatření popsaných v návrhu úprav marketingových aktivit existuje reálný předpoklad, že další navržené kroky v rámci optimalizace marketingové strategie budou vedením společnosti podpořeny a následně realizovány.

Realizované prvky marketingové strategie již nesou první výsledky v podobě zvýšení poptávek od jednotlivých klientů. Nutno podotknout, že nejvýraznějším přínosem je skutečně osobní prodej (za výrazného použití kontaktů z předchozí obchodní činnosti) v oblasti firemní klientely. V posledním měsíci operátorky vyřizovaly poptávky od předních českých společností: Českých aerolinií, T-Mobile a Československé obchodní banky. Poptávky se týkaly jednorázových školení, v průměru se jednalo o 300 osob na jednotlivou firemní akci. Realizována však byla pouze jedna firemní zakázka v počtu 11 osob na jednu noc.<sup>125</sup>

V segmentu jednotlivců byly realizovány jednorázové pobytové balíčky, které společnost měla možnost zajistit na základě poptávek došlých na nespravované stránky dříve provozovaného hotelu. A nyní vedení jedná o spolupráci s novým smluvním partnerem EuroAgentur Hotels and Travel a.s., který by byl zárukou stabilních příjmů pro začínající společnost.

Na základě osobní komunikace s operátorkami sledované organizace lze konstatovat, že výše popsané realizované marketingové nástroje zvýšily objem poptávek v obou segmentech. Potvrzuje se tedy, že implementované marketingové prvky podporují známost společnosti a postupně spoluutvářejí image celé organizace HRP HotelOnline .s.r.o.

---

<sup>125</sup> Zjištěno na základě poskytnutých informací od operátorek HRP HotelOnline.s.r.o.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit a ověřit realizaci marketingové strategie vznikajícího internetového subjektu, který disponuje omezenými zdroji a tím i možnostmi. Motivem pro započítí prací byla teze, že je možné vybudovat image firmy s malými investicemi do marketingových aktivit a přesto zajistit velký dosah informačních sdělení.

V teoretické části byly sesbírány a popsány odborné informace z oblasti cestovního ruchu a marketingu, aby na jejich základech byla stanovena teoretická východiska pro realizaci praktické části. V té lze za stěžejní část považovat analýzu současného stavu v podobě situační analýzy a SWOT analýzy.

Základem pro tvorbu optimálního rozložení komunikačních prvků se stal zmiňovaný soubor analýz, který poskytl překvapivé výsledky. Společnost disponuje poměrně velkou škálou komunikačních možností, ale navzdory jejich výhodnosti pro firmu jich odmítala použít. Jednalo se především o využití klíčových slov při tvorbě textů na internetovém portálu, profily na sociálních sítích a blogů. Tento fakt se zdál až zarážejícím vzhledem k jejich neustále narůstajícímu významu v marketingové komunikaci a dnes již masovému použití na domácí půdě i ve světě.

Použití výše zmíněných prvků lze zajistit pro HRP HotelOnline s.r.o. zdarma vlastními silami, proto odpor vedoucího projektu byl pro všechny členy realizačního týmu nepochopitelný. Až za soustavné podpory obchodní ředitelky byl do praxe převeden návrh využití fenoménu klíčových slov. A následně až vývoj situace v organizaci s podporou výsledků šetření pomohl k realizaci další nástrojů marketingové komunikace.

Část pracovní hypotézy tedy byla potvrzena, neboť bylo nalezeno široké spektrum marketingových aktivit, které v současné době společnost nenutí k dalším finančním nákladům a mají velký dosah. Ideální rozsah aktivit byl přiblížen v praktickém návrhu optimalizace marketingové strategie. Jedná se zejména o možnosti barteru v marketingu, internetovou komunikaci, využití zkušeností zaměstnanců, tvorba organizační struktury a dodržování základních principů řízení. Avšak přímé vybudování jména (image) společnosti je záležitostí dlouhodobého charakteru.

Nejvýraznějším přínosem této diplomové práce je analýza současného stavu, která před zahájením prací v organizaci nebyla provedena, a tím nebyla odhalena problematická místa projektu. Výstupy z provedených analýz se tak staly významným podkladem pro vedení projektu. Díky zmíněným výsledkům pak bylo možné podložit nutnost změn ve společnosti a přesvědčit vedení k jejich realizaci.

Počáteční stav projektu, tedy jeho neviditelnost v internetovém prostředí a malá známost v očích veřejnosti, nebyl dán nedostatkem zdrojů, jak ukázala plus/minus matice analýzy SWOT, ale nevyužitím potenciálu dostupných zdrojů.

Tento problém je možné postupně eliminovat a naplno interní možnosti využít. Klíčem ke změně je však otevřenost vedoucího projektu, který v současné době není nakloněn řešení veškerých problematických míst. Stále na jeho straně přetrvává nedůvěra k využití všech forem internetové komunikace a zaměřuje snahy o vybudování image firmy jinými směry, které však vyžadují dodatečné finanční prostředky (vývoj nových služeb a neustálé rozšiřování portfolia služeb s omezeným interním zajištěním, snaha o velkou mediální kampaň).

Z toho pro sledovaný subjekt vyplývá ohrožení v podobě nutnosti zadlužit se, což v současném velice konkurenčním prostředí, jakým oblast cestovního ruchu bezesporu je, může být pro HRP HotelOnline s.r.o. likvidační. Na straně opačné tkví mnohokrát zmiňovaný internet, který je stěžejním komunikačním kanálem současné doby a poskytuje širokou škálu možností pro realizaci navržené optimalizované strategie.

Jak ukazují výsledky předcházejících analýz, realizace internetové komunikace je pak bezpečnou cestou, jak v dlouhodobém časovém horizontu budovat stabilní pozici na trhu v oblasti zprostředkování služeb v cestovním ruchu.

## Seznam použité literatury a dalších pramenů

COOPER, CH., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D. *Tourism: Principles and Practice. 4th ed.* Essex: Pearson Education, 2008. ISBN: 978-0-273-71126-1.

CZECHTOURISM. *Sběr informací – domácí cestovní ruch – Česká republika 2011* [online]. Praha: Czech Tourism, 2011. [vid. 2013-04-27]

Dostupné z <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;from=20;orderby=novinky>

CZECHTOURISM. *Segmentace DCR – vstupní omnibus 2012* [online]. Praha: Czech Tourism, 2012. [vid. 21.10.2012] Dostupné z

<http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;q=omnibus%20segmentace;orderby=novinky>

ČERTÍK, M. a kolektiv. *Cestovní ruch: Vývoj, organizace a řízení*. 1. vydání. Praha: OFF, 2001. ISBN 80-238-6275-8.

ČESKO. *Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, Občanský zákoník* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. [vid. 2013-04-25] Dostupné z [http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. *Zákon č. 235/2004 Sb. ze dne 1. dubna 2004, Zákon o DPH* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 78. ISSN 1211-1244. [vid. 2013-04-25] Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4382>

ČESKO. *Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 18. prosince 1991, Obchodní zákoník* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky. 1991, částka 98. ISSN 1210-0005. [vid. 2013-04-25]

Dostupné z [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. *Zákon č. 40/1964 Sb. ze dne 26. února 1964, Občanský zákoník* [online].

In: Sbírka zákonů České republiky, 1964, částka 19. ISSN 0322-8037.

[vid. 2013-04-25]

Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=1257>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Aktuální organizační informace ČSÚ hl.m. Prahy, Organizační statistika - časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012.

[vid. 2013-04-16].

Dostupné z [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni\\_struktura-xa](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni_struktura-xa)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – časové řady, Archiv*

*2003 – 2010: Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011.

[vid. 2013-04-26] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru40\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru40_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – časové řady, Tab.4.1.0. Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [vid. 2013-04-26]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – časové řady, Tab. 1.2 Kapacita hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [vid. 2013-04-28] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – časové řady, Tab.2.7.1 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v turistických regionech v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [vid. 2013-04-27]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – časové řady, Tab.2.3.2. Počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v ČR a krajích* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [vid. 2013-04-26]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních České republiky 2000-2012, Databáze dynamických grafů* [online], *soubor 1001.xls*. Praha: Český statistický úřad, 2012. [vid. 2013-04-16] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_cestovni\\_ruch\\_hoste](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_cestovni_ruch_hoste)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Národní účty – 4.čtvrtletí 2012, Slabá poptávka příčinnou poklesu HDP, Archiv rychlých informací* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013. [vid. 2013-04-26]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031113.doc>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo-naděje na dožití při narození dítěte Česká republika* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [vid. 2013-04-28] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Organizační statistika – časové řady: Ekonomické subjekty se sídlem v České republice podle právních forem, institucionálních sektorů a počtu zaměstnanců (stav k 31. 12.2012)* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012. [vid. 2013-04-16]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Příjmy a životní podmínky domácností 2011, Tab.1a. Složení domácností a roční příjmy na osobu* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012. [vid. 2013-04-16]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3012-12>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky 2012, Organizační struktura národního hospodářství* [online], kapitola 12-13. Praha: Český statistický úřad,

2012. ISSN 1804-7149. [vid. 2013-04-16] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r\\_2012-1200](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r_2012-1200)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Trh práce 1993 – 2011, IV. Okruh – míry, 403R(K). Míra nezaměstnanosti dle věkových skupin a vzdělání* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012 [vid. 2013-04-20]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3103-12>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *TSA-T1 – Spotřeba příjezdového cestovního ruchu v ČR, TSA T1.1 Spotřeba příjezdového cestovního ruchu v ČR 2003-2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012. [vid. 2013-04-27] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_t1\\_spotreba\\_prijezdoveho\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t1_spotreba_prijezdoveho_cestovniho_ruchu_v_cr)

FORET, M., V. FORETOVÁ, *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2001. ISBN 80-247-0207-X.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Brno: Masarykova Univerzita, 1997. ISBN 80-210-1681-7.

FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. s. 46 - 47. ISBN 978-80-7261-160-7.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing. 2000, ISBN 80-7169-996-9.

HRP HOTELONLINE - vizuální vzhled internetového portálu [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz). [online]. [vid. 2013-04-28] Dostupné na [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz)

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, K., A.; KLEFSJO, B. *Which Service Quality Dimensions Are Important in Inbound Tourism? A case Study in a Peripheral Location*. Managing Service Quality. Emerald Group Publishing Ltd.: 2006, vol. 16. no. 5. ISSN: 0960-4529. Také dostupné komerčně z: <http://proquest.umi.com>.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press. 2003, ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P.; *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. 2001, ISBN 80-247- 0016-6.



KOTLER, P., K. L. KELLER. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ V LIBERCI. *Organizační statistika – časové řady* [online]. Liberec: Krajská správa ČSÚ, 2013. [vid. 2013-04-16]  
Dostupné z [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni\\_struktura-xl](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni_struktura-xl)

KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Organizační statistika – časové řady* [online]. Praha: Krajská správa ČSÚ, 2013. [vid. 2013-04-16].  
Dostupné z [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni\\_struktura-xs](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni_struktura-xs)

MALÁ, V. *Cestovní ruch: (vybrané kapitoly)*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-443-7

MEDIAGURU. *Barvy v reklamě a jak s nimi pracovat* [online]. Praha: MediaGuru, 2012. [vid. 2013-04-28] Dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2012/01/barvy-v-reklame-a-jak-s-nimi-pracovat/#.UXLUn-miwio>

PETRŮ, Z., J. HOLUBOVÁ. *Ekonomika cestovního ruchu*. 3. vydání. Praha: IDEA SERVIS, 1994. ISBN 80-901462-5-2.

SCHWARZEROVÁ, K. *Marketingová strategie cestovní kanceláře* [online]. Brno, 2007, 84 s., 30. s. Diplomová práce (Ing.). [vid. 2013-04-20] Masarykova univerzita v Brně, ekonomicko-správní fakulta.  
Dostupné z [http://is.muni.cz/th/76502/esf\\_m/diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/76502/esf_m/diplomova_prace.pdf)

TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-444-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: GRADA Publishing, 2008, dotisk 2011. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Studijní distanční opora. Karviná: SU OPF, 2006. ISBN 80-7248-386-2.

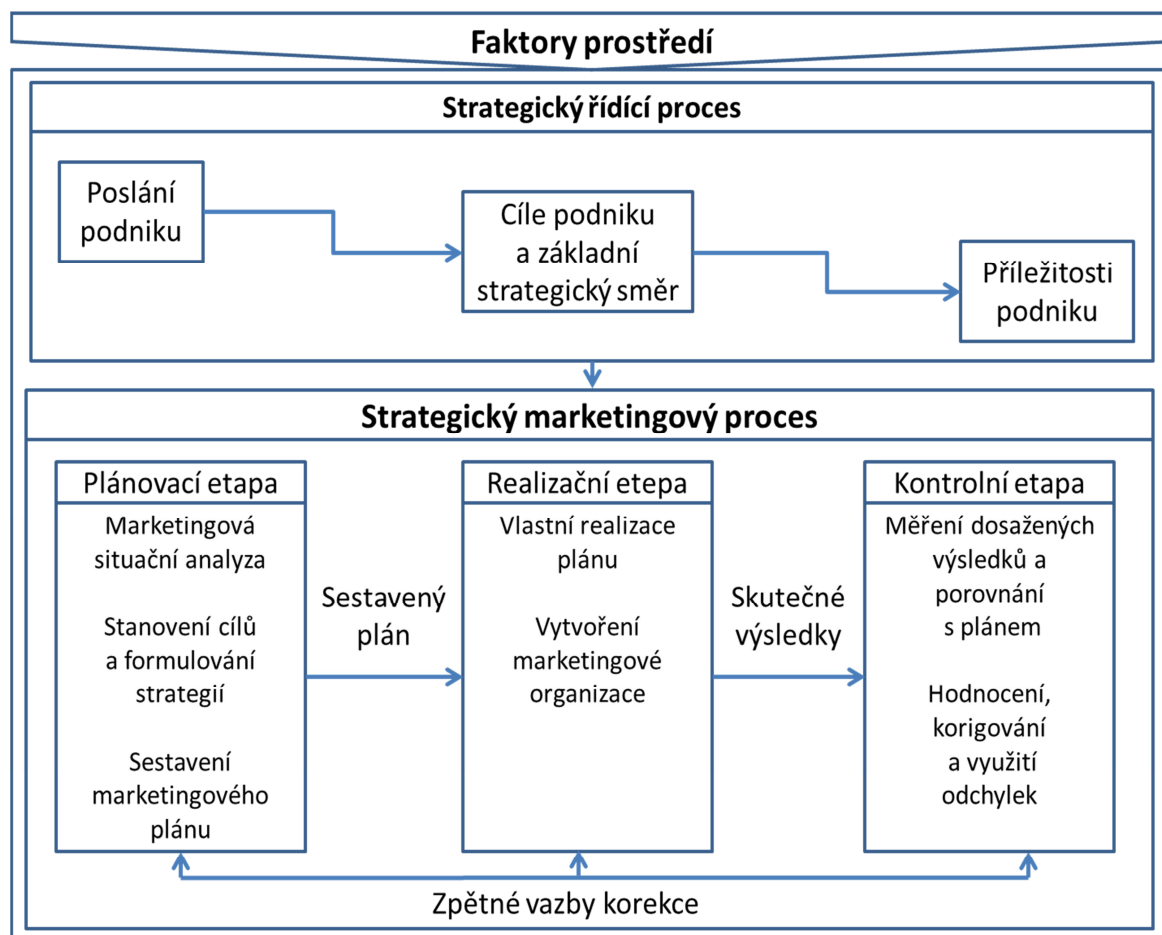
## **Přílohy:**

<b>Příloha A.....</b>	<b>125</b>
<b>Příloha B.....</b>	<b>126</b>
<b>Příloha C.....</b>	<b>129</b>
<b>Příloha D.....</b>	<b>133</b>
<b>Příloha E.....</b>	<b>134</b>
<b>Příloha F .....</b>	<b>136</b>

## Příloha A

### Podstata strategického marketingového procesu

Obrázek č. 1/P: Podstata strategického marketingového procesu



Pramen: HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. 2000. s. 31.  
ISBN 80-7169-996-9

## Příloha B

### PŘEHLED DOHLEDATELNOSTI SPOLEČNOSTI HRP HOTELONLINE A VÝLETNÍCI.CZ NA INTERNETU - ŘÍJEN 2012<sup>126</sup>

VYHLEDÁVAČE: Google.cz a Seznam.cz

POČET PROHLEDANÝCH STRAN NA KAŽDÉ ZADANÉ SLOVO: 30

*Tabulka č. 1/P: Analýza dohledatelnosti webových stránek subjektu HRP*

Zadaný výraz	Vyhledávač	HRP Hotelonline	Výletníci
ubytování	Seznam.cz	0	0
ubytování levně	Seznam.cz	0	0
ubytování rychle	Seznam.cz	0	0
pobyty pro dva	Seznam.cz	0	0
výletníci	Seznam.cz	0	str. 29 - odkaz na výpis z obchodního rejstříku
pobytové balíčky	Seznam.cz	str. 6 - Hotelklik.cz - stránky Hotelu Hrubá Skála, str. 9 - Hotelklik.cz - stránky hotelu Sychrov, HRP - 0	0
hotely	Seznam.cz	str. 3 - Hotelklik.cz, str. 10 - Hotelonline., HRP - 0	0
hotely a penziony	Seznam.cz	0	0
ubytování	Google.cz	0	0
ubytování v ČR	Google.cz	0	0
ubytování rychle	Google.cz	0	0
pobyty	Google.cz	0	0
výletníci	Google.cz	0	1.str - 5 odkaz, 16. str - 6 odkaz
pobytové balíčky	Google.cz	14 str. - Hoteklik.cz, 18 str. - Hotelklik.cz, HRP - 0	0
hotely	Google.cz	1. str a 11. str a 13 str. - Hotelonline.cz , HRP - 0	0
hotely a penziony	Google.cz	0	0

*Pramen: sestaveno autorkou*

V tabulce jsou vybrány hledané výrazy z našeptávačů, které se uživatelům nabízejí

<sup>126</sup> Analýza sestavená a provedená autorkou diplomové práce, přelom měsíce října a listopadu 2012

v zadávacích políčkách jednotlivých internetových vyhledávačů. Z výsledků vyhledávání vyplývá, že při postupném zadávání vybraných výrazů nebyly internetové stránky společnosti HRP HotelOnline s.r.o. nalezeny téměř ani jednou (0 znamená žádný nalezený odkaz, čísla stránek znázorňují umístění vyhledaného odkazu). Z nalezených odkazů bylo patrné, že jsou dohledatelné partnerské organizace provozující hotely, HRP HotelOnline s.r.o. však nebyla přímo nalezena ani jedinkrát přímo.

## **NÁVRH NA OPATŘENÍ:**

### **Úprava textu webových stran obou portálů:**

Text na úvodní stránce portálu lze upravit tak, aby se slova ve správném sledu opakovala, byla vybrána a sestavena dle nejčastěji zadávaných termínů pro danou oblast obchodu. Např. jedná-li se o poskytovatele ubytování, lze vhodně slovo ubytování, hotel, penzion, zprostředkování, rezervace, balíček, pobyt, rychlost, a mnohá jiná. Je důležité je zakomponovat vhodně do textu na stránkách a tak vyhledávací roboty snadněji tyto stránky najdou. Systém funguje následujícím způsobem: vyhledávací robot vybere stránky, kde se nachází největší počet slov k hledanému výrazu, nebo jsou na počáteční stránce nebo odstavci na daných stránkách. Někdy je také robot naveden na četnost návštěv na stránkách. V tomto případě je dobré každý den na vlastní stránky otevřít, aby se pohyb zvýšil a zvýšila se tak pravděpodobnost, že robot vybere kýžené stránky. Paní Dlouhá zná textovou tvorbu pro vyhledávače, a tedy by byl náklad také jen v podobě jejího času - na zpracování.

Tyto texty lze také průběžně inovovat. Je také dobré nastavit přístup pro editaci textu zmocněné osobě. O zabezpečení stran není nutné mít obavy - lze nastavit několik úrovní uživatelského rozhraní, aby mohly být měněny pouze určité údaje jen určitými osobami - tzn. částečná nebo omezená možnost administrace stránek.) - Velkou výhodou vidím v tom, že se Vám ušetří čas a uvolní zaměstnaná mysl, neboť takovým delegováním pravomocí si uvolníte kapacitu pro zvládání dalších klíčových částí projektu, kterých máte jistě mnoho.

### **Placená reklama přes Seznam.cz: klíčová slova a Google: AdWords**

Jedná se sice o placenou formu reklamy, ale nikoliv však velmi nákladnou - neboť lze nastavit denní limity na reklamu - ověřeně u AdWords lze nastavit denní limit na reklamu. Nastavení jde provést i jen na 100 Kč za den, anebo jde nastavit limit ceny za jedno kliknutí.

U Google.cz je možné nastavit cenu na jednotky korun. Celý firemní servis má i bonusové systémy - nabízí balíčky a možnosti úspory na reklamě. Nabízí i nápoředu vyhledávaných výrazů. Tedy samozřejmě za poplatek. Na Seznam.cz naopak poskytují možnost začít u desetihaléřů za jeden klik a také osobní nastavení inzerce, aby bylo možné kontrolovat cenu za inzerci a nevyšplhala se do astronomických částek.

Přínos vidím v kombinaci obou předchozích výhod.: jednak se zvýší dohledatelnost a stránky portálu mohou poskočit o několik desítek dopředu a navíc má placená reklama i

vliv na vyhledávací roboty sestavené na vyhledání stránek podle návštěvnosti. To znamená, že i po ukončení placené reklamy existuje poměrně dlouhé období využití předchozí četnosti kliknutí na odkaz.

Vyhledávače mají určitou dobu doběh a vyhledávají stránky, kde proběhla v nedávné době nějaká návštěvnost. Myslím si, že v momentě, kdy se nastaví dobře tyto služby, nemusí být náklad tak velký, a účel to i tak splní.

## Příloha C

### Propagační materiály společnosti HRP HotelOnline s.r.o.<sup>127</sup>



<sup>127</sup> Poskytnuto společností HRP HotelOnline s.r.o.

PŘÍLOHA C. pokračování:

Propagační materiály společnosti HRP HotelOnline s.r.o.<sup>128</sup>



<sup>128</sup> Poskytnuto společností HRP HotelOnline s.r.o.



PŘÍLOHA C. pokračování:

Propagační materiály společnosti HRP HotelOnline s.r.o.<sup>129</sup>



<sup>129</sup> Poskytnuto společností HRP HotelOnline s.r.o.

PŘÍLOHA C. pokračování:

Propagační materiály HRP HotelOnline s.r.o.<sup>130</sup>

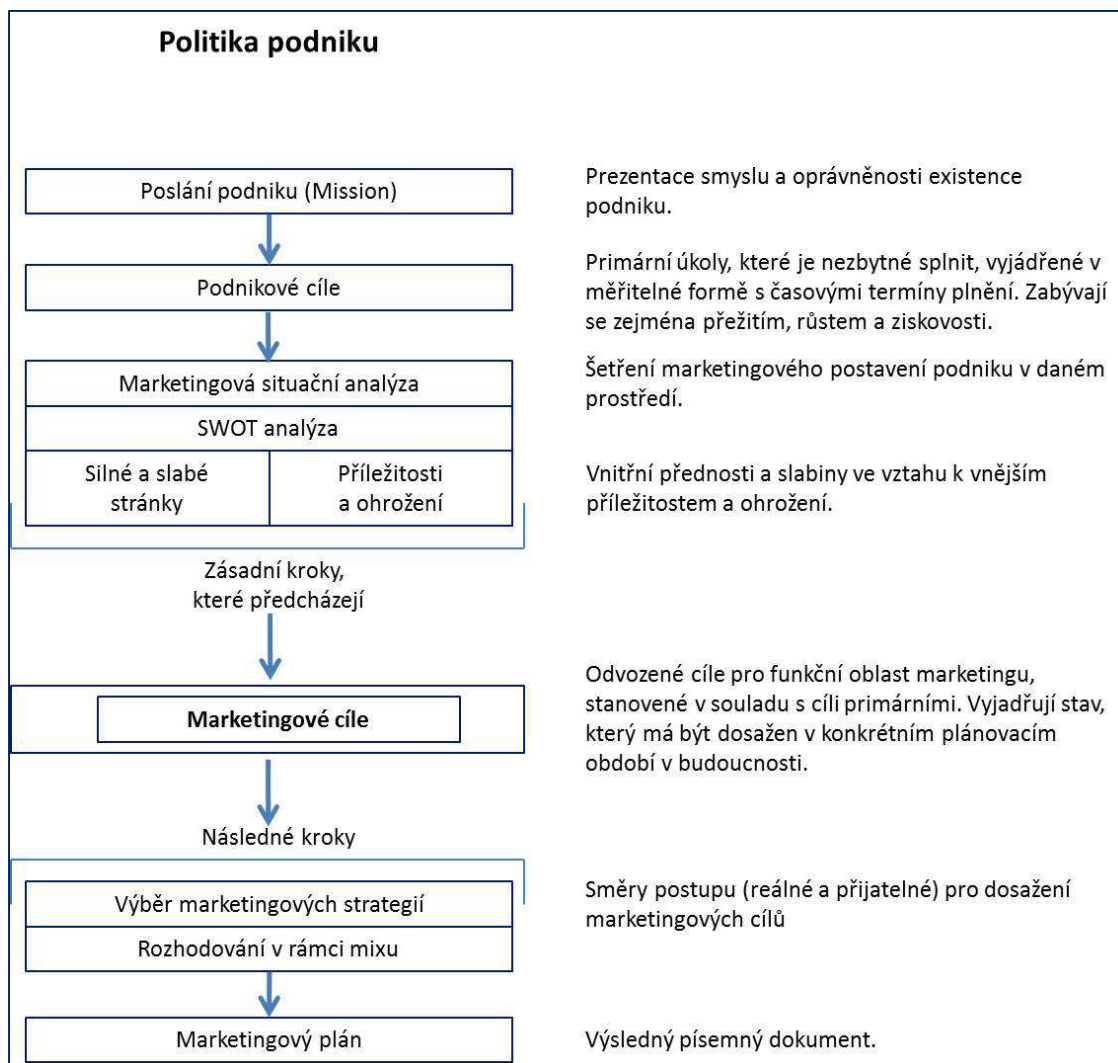


<sup>130</sup> Poskytnuto společností HRP HotelOnline s.r.o.

## Příloha D

### Způsob stanovení marketingových cílů

Obrázek č. 2/P: Stanovení marketingových cílů



Pramen: HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. 2000. s. 51.  
ISBN 80-7169-996-9

## Příloha E

Článek sestavený pro marketingové účely společnosti HRP HotelOnline s.r.o.<sup>131</sup>

### **Jak na chytré nákupy.....**

Blíží se předvánoční čas spojený s obstaráváním dárků pro naše nejbližší. V současné době jsou k tomuto účelu velmi populární slevové portály. Denně se na každém objevují nové a nové nabídky – od zdravotních náramků až po velmi oblíbené pobytové balíčky, a právě ty se těší stále velké oblibě. Ne každá nabídka je však tak výhodná, jak se na první pohled může zdát. Ceny jsou často uměle nadsazené, aby pak následná sleva vypadala z hlediska koncového spotřebitele velmi lákavě. Dochází tak mnohdy ke klamání zákazníků.

Přesto je však pro mnohé pracující nákup přes internet a tedy i přes slevové portály jediným řešením, jak v náročném adventním čase nákup vánočních dárků zajistit. A tak jsme se na výhodné nákupy po internetu zeptali odborníka pana Tomáše Zachovalu, provozovatele internetového portálu HRP Hotelonline, zprostředkovávajícího ubytování a další doprovodné služby.

### **Slevové portály jsou velmi diskutovaným tématem, jak se může běžný nakupující chránit před takzvanou slevou?**

Je dobré nákupu věnovat o nějakou minutu navíc a podívat se na stránky příslušných ubytovacích zařízení a v záložce ceník si ověřit, zda je opravdu nabídka portálu výhodná a poskytuje ucelené a pravdivé informace o pobytu i nabízených službách. Balíčky mohou být nejen předražené, ale navíc v nich často musíte koupit službu, o níž ani nestojíte, nebo ji z časových důvodů nebudete moci využít. Když už stránky příslušných hotelů či penzionů otevřete, zjistíte, že mnohdy nabízí vlastní balíčky pobytů. Tvoří je odpovědní pracovníci na přání hostů, tedy ze zkušeností.

### **To je však časové mnohem náročnější, slevové portály přinášejí vše sestaveno kompletně a stačí jen zaplatit.....**

To ano, dnes již naštěstí internetová nabídka ubytování sestává nejen z portálů tohoto typu, ale přináší i kombinované zprostředkovatelské služby. Ty plně nahrazují služby Slevomatů, Slevoték a dalších poskytovatelů, navíc na přání zákazníků jsou hromadné rezervační portály schopny balíčky přizpůsobit, anebo nalézt již existující plně vyhovující produkt pro klienta. Jsou takto multifunkční jak pro jednotlivce, tak i pro firmy.

---

<sup>131</sup> Sestavenou autorkou diplomové práce, 14.10.2012

### **Jak si to mám představit? Můžete být konkrétnější?**

Zajisté, vše funguje následovně: Zadat můžete podle přání termín pobytu (někde lze i celé období), destinaci, aktivity na daném místě, i cenu. Toto je však jen krátký výčet možných kombinací, které mohou zákazníci zadat a odeslat k operátorům. Ti obratem vygenerují ubytovací zařízení i podle dále zadaných kritérií a pošlou klientovi – toto probíhá automaticky pomocí databáze, která obsahuje tisíce položek a dokáže obsloužit celou republiku. Zpracování dat a jejich odeslání trvá jen krátce. Praxe je taková, že operátoři zprostředkovatelů pracují převážnou většinu dne i 24 hodin, aby zajistili potřebný servis. Kupující takto dostanou mnohem širší nabídku pobytů téměř okamžitě a levněji než by jim poskytly jiné instituce. Hromadní zprostředkovatelé dokážou pro své klienty získat ty nejlepší ceny a uspokojí tak jakoukoliv klientelu i peněženku. Například naše operátorky dovedou ušetřit jednotlivcům stovky až tisíce a firmám i desetitisíce na ubytování při externích školeních či ubytování návštěv.

### **Tvrdíte tedy, že tato forma poskytování služeb může nahradit slevové portály úplně?**

V určitém ohledu ano – tedy v oblasti ubytování, pobytových a zážitkových balíčků jsme schopni zajistit komplexní nabídku za nejvýhodnějších podmínek, včetně mnoha bonusů pro všechny skupiny klientů. Poskytovat slevy nebo jinak zajišťovat služby v oblasti ostatních produktů není ani naším záměrem.

**Za otevřené odpovědi a rady pro čtenáře ..... děkuji. Inspirací k vánočním nákupům mohou tedy využít stránky [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz) bez obav. Věřím, že skutečně ušetří jejich čas i peníze v tom nejnáročnějším období v roce a přinesou radost jejich nejbližším.**

## Příloha F

Článek sestavený pro marketingové účely společnosti HRP HotelOnline s.r.o.<sup>132</sup>

### Křížem krážem Českým rájem .... aneb, máme stále dost turistů?

Poslední dny babího léta jsou nenávratně pryč a kvapem se k nám plíží podzimní plískanice. Ty vyhánějí poslední statečné turisty odolávající rozmarům podzimního počasí a pro mnoho z nás tak nastává období hodnocení uplynulých měsíců – letní turistické sezóny. Český ráj byl vždy hojně navštěvován tisíci turistů, v posledních letech se však zdá, že se počty turistů snižují. Přestože některé statistiky ukazují růst návštěvnosti turistů na informačních centrech v regionu, Turnova se toto příliš netýká. Zejména drobní ubytovatelé zaznamenávají kratší délku pobytů oproti letům minulým.

Nejhorším rokem byl rok 2010, po krizi prudce klesly počty turistů v místních ubytovacích zařízeních. Postupně se opět začaly navyšovat a to zejména v letních měsících. „Lidé nahradili dovolenou u moře návštěvou tuzemských rekreačních lokalit, počet dní strávených v našich zařízeních je však kratší.“ Říká provozovatel hotelu Zámek Hrubá Skála a hotelu Sychrov, pan Zachoval. Ptali jsme se i menších provozovatelů ubytování, i jejich poznatky se shodují. Návštěvníci si dopřejí kratší, většinou sedmidenní a často ještě kratší pobyty. V letních měsících si nejspíš nižšího počtu turistů tolik nevšimneme, ale již na počátku podzimu přeplněné lesní cesty návštěvníkům zřejmě nehrozí. Provozovatel penzionu na Hrubé Skále, pan Krejča nám prozradil, že v mimosezonních měsících je stále obtížnější volné pokoje obsadit. A tak i velmi atraktivní místa mnohdy zejí prázdnotou.

„Jak tedy přilákat návštěvníky zpět do Českého ráje?“ Možností, zdá se, není v současné ekonomicky nepříliš příznivé době mnoho. Cesty však přece jen existují. A mohou být přínosné jak pro ubytovatele, tak i pro návštěvníka a spolu s tím i pro celý kraj. Jednou možností je spolupracovat se slevovými portály, které nemusí být vždy tak přínosné, jak se na první pohled může zdát. Často je znevýhodněn ubytovatel v podobě velké provize ze strany portálů, ale i návštěvník, který v ceně pobytu musí zakoupit i služby, jež by běžně ani nevyužil anebo na ně není v průběhu pobytu ani dostatek času.

Dalším možným řešením je spolupráce s ubytovacími a rezervačními portály. Využitelnost je pro velké hotely i pro drobné penziony mnohem větší. Tyto hromadné portály jsou díky dobré viditelnosti na internetu často navštěvovány mnohem více než vlastní stránky provozovatelů ubytovacích kapacit. Kromě toho tyto instituce spolupracují i s firemní klientelou a různorodými agenturami a mají tak mnohem širší portfolio klientů po celé republice. Mohou tak přivést do našeho regionu více návštěvníků než jiné podobné portály.

---

<sup>132</sup> Sestavenou autorkou diplomové práce, 21.10. 2012

„Naše služby jsou bezplatné, šetří čas a jsou vysoce efektivní ve výsledcích“ prozrazuje pan Kamil Veselý, provozovatel hromadného rezervačního portálu [www.hotelonline.cz](http://www.hotelonline.cz). Navíc jsou ubytovací portály aktivní a hledají zákazníky neustále, a proto dosahují lepších výsledků než klasické kumulované portály, kde jen umístíte za poplatek penzion, apartmán či hotel a čekáte, kdo si jej sám vybere. „Klientům dokážeme nabídnout víc než jen ubytování či zprostředkování, ale i propracovaný systém bonusů a velmi kvalitní a rychlý servis. Služby v takovéto instituci poskytují zkušení odborníci a poradí si i ve velmi složitých situacích“, říká pan Veselý.

Zdá se, že v době, kdy internet je součástí každodenního života, je nutné hledat nové cesty a zkoušet nové způsoby, jak podnítit zájem turistů a přivést je do Českého ráje a objevovat jeho krásy, nejen za parních letních dní, ale i v době, kdy listí hýří pestrými barvami nebo se ještě nad bezlistou krajinou významně tyčí těla skalních masivů.